



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Curso de Graduação em Administração

JADER SIQUEIRA BATISTA

**A PERCEPÇÃO DE VIRTUDES MORAIS
ORGANIZACIONAIS PRODUZ BEM-ESTAR NO
TRABALHO? O PAPEL MEDIADOR DE POLÍTICAS E
PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Brasília – DF

2018

JADER SIQUEIRA BATISTA

**A PERCEPÇÃO DE VIRTUDES MORAIS ORGANIZACIONAIS
PRODUZ BEM-ESTAR NO TRABALHO? O PAPEL MEDIADOR DE
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Projeto de Pesquisa em Administração apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo.

Brasília – DF

2018

JADER SIQUEIRA BATISTA

A PERCEPÇÃO DE VIRTUDES MORAIS ORGANIZACIONAIS PRODUZ BEM-ESTAR NO TRABALHO? O PAPEL MEDIADOR DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca avaliadora do Departamento de Administração – UnB, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Profª. Drª. Natasha Fogaça

Universidade de Brasília – UnB – Examinadora

Profª. Mª. Ana Carolina Costa

Universidade de Brasília – UnB – Examinadora

Profª. Drª. Gisela Demo Fiuza

Universidade de Brasília - UnB

Professora Orientadora – Presidente da Banca Examinadora

Brasília, 23 de maio de 2018

Agradecimentos

Aos meus amados pais e irmãos, que mesmo relutantes quanto à minha decisão de morar em Brasília, me apoiaram e acreditaram no meu senso de responsabilidade. Em especial, à minha Mãe, que me ajudou no momento em que mais precisei, e não me deixou desistir.

À minha orientadora, Gisela Demo, por todo o carinho e confiança que depositou em mim. Definitivamente, não teria conseguido sem você. Espero um dia ser um pai tão dedicado e amoroso quanto você é como mãe.

À minha amiga Cinthia, que tem a incrível habilidade de me colocar de volta ao caminho certo. Obrigado por todas as palavras de conforto e por estar sempre ao meu lado, ainda que bem distante fisicamente.

À minha equipe na CACB, Orielly e Gabriele, que entre duros tapas e muitas risadas me ensinaram a ser um profissional melhor e, acima de tudo, uma pessoa melhor. Gratidão por todo o apoio, pelos ensinamentos e pelos momentos incríveis.

À minha família Kzão, que estiveram lá para me apoiar e mostrar formas diferentes de ver as coisas durante toda a minha trajetória. Em especial, à Carol, Daniel e Paloma.

Às minhas parceiras de monografia, Nayara e Gaby, que compartilharam do mesmo sentimento que eu durante todo o processo. Deu certo, afinal.

Por fim, aos que acreditaram no meu trabalho e responderam ao questionário. Sem vocês nada disso seria possível.

“Se eu olhar para trás, estou perdida.
E se continuar aqui, estarei condenada...”

Daenerys Targaryen

George R. R. Martin

Resumo

No mercado de trabalho atual, as pessoas são consideradas elemento chave para a vantagem competitiva e a efetividade das organizações, isso reflete a necessidade de aprimoramento da área de gestão de pessoas (GP) e de seus componentes constantemente. Nas últimas décadas, a psicologia positiva despertou a necessidade de investigações voltadas para virtudes morais organizacionais (VMO) e bem-estar no trabalho (BET). Há evidências de que virtudes podem influenciar a percepção de práticas de gestão de pessoas e de que estas predizem bem-estar, no entanto, há uma lacuna na literatura no que tange a modelos de pesquisa abrangendo as três variáveis, notadamente investigando a possibilidade de mediação das práticas de GP no relacionamento entre virtudes e bem-estar. Destarte, a pesquisa teve como objetivo principal avaliar a relação entre as virtudes morais organizacionais, no papel de variável independente, as políticas e práticas de gestão de pessoas, no papel de variável mediadora, e o bem-estar no trabalho, como variável dependente. O estudo é caracterizado como descritivo, exploratório e quantitativo, e teve como amostra colaboradores de instituições de diversos ramos do primeiro, segundo e terceiro setores. Em suma, os resultados confirmaram a mediação parcial das práticas de GP no modelo de predição de VMO sobre BET, além de atestarem forte influência das VMO nas práticas de GP e no bem-estar no trabalho. Outrossim, a pesquisa contribui para a literatura acadêmica, ao passo que testa um modelo inexplorado dentro do campo de comportamento organizacional. Como implicação gerencial, os resultados coligidos compõem um diagnóstico para inspirar os gestores das organizações investigadas a fomentar virtudes morais organizacionais por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas para elevarem o nível de bem-estar de seus colaboradores, produzindo ambientes de trabalho mais saudáveis e efetivos.

Palavras-Chave: Virtudes Morais Organizacionais; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Bem-estar no Trabalho; Modelo de Mediação; Psicologia Positiva.

Lista de Figuras

Figura 1. Efeitos amplificadores e amortecedores das VMO	20
Figura 2. Modelo Empírico da Pesquisa.....	53
Figura 3. Modelo da Mediação.....	68
Figura 4. Modelo de regressão para análise da equação 1	70
Figura 5. Modelo de regressão para análise da equação 2	71
Figura 6. Modelo de regressão para análise da equação 3	72
Figura 7. Modelo de regressão para análise da equação 4	73

Lista de Tabelas

Tabela 1. Política de recrutamento e seleção	27
Tabela 2. Política de envolvimento.....	28
Tabela 3. Política de treinamento, desenvolvimento e educação.....	28
Tabela 4. Política de condições de trabalho	29
Tabela 5. Política de avaliação de desempenho e competências.....	29
Tabela 6. Política de remuneração e recompensas	30
Tabela 7. Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações.....	46
Tabela 8. Classificação, descrição e fatores das variáveis da pesquisa.....	54
Tabela 9. Índices psicométricos dos instrumentos de pesquisa EPVMO, EPPRH e EBET	60
Tabela 10. Análises estatísticas dos fatores da escala de VMO	63
Tabela 11. Análises estatísticas dos fatores da escala de PPGP	65
Tabela 12. Análises estatísticas dos fatores da escala de BET	67
Tabela 13. Coeficientes de regressão de VMO sobre BET	70
Tabela 14. Coeficientes de regressão de VMO sobre PPGP	71
Tabela 15. Coeficientes de regressão de PPGP sobre BET	72
Tabela 16. Coeficientes de regressão do teste de mediação	73

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Contextualização	11
1.2. Formulação do problema	13
1.3. Objetivo geral	14
1.4. Objetivos específicos	14
1.5. Justificativa	14
2. Referencial Teórico	16
2.1. Virtudes morais organizacionais	16
2.2. Políticas e práticas de gestão de pessoas	24
2.3. Bem-estar no trabalho.....	39
3. Método	56
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	56
3.2. Modelo de pesquisa.....	57
3.3. Caracterização das organizações	59
3.4. Caracterização da população e da amostra	60
3.4.1. <i>Tratamento de dados</i>	61
3.4.2. <i>Caracterização da amostra</i>	62
3.5. Definição dos instrumentos de pesquisa	63
3.5.1. <i>Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (EPVMO)</i>	63
3.5.2. <i>Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)</i>	63
3.5.3. <i>Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET)</i>	64
3.6. Procedimentos de coleta e análise de dados	65
4. Resultados e Discussão	68

4.1. Identificação da percepção de virtudes morais organizacionais	68
4.2. Identificação da percepção de políticas e práticas de GP	70
4.3. Mensuração do bem-estar no trabalho	71
4.4. Teste de mediação da variável políticas e práticas de GP na relação entre as virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho	73
5. Conclusões e Sugestões	82
5.1. Síntese dos resultados encontrados	82
5.2. Contribuições acadêmicas e gerenciais.....	83
5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros.....	84
Referências	86
Apêndice A	99

1. Introdução

Nesta introdução, serão apresentados os tópicos iniciais desta pesquisa, para que se tenha uma visão geral de como será desenvolvido este estudo, quais sejam: contextualização, formulação do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

1.1. Contextualização

A um nível agregado, o conceito de virtudes tem sido associado às organizações, comunidades e culturas, e se manifesta de diferentes formas para cada contexto. Apesar disso, até recentemente, o conceito de virtudes, não era favorecido na comunidade acadêmica. A pesquisa científica, buscando compreender as virtudes morais organizacionais (VMO), começa a ganhar força na última década, com a mobilização de pesquisadores na busca por aprofundar o conceito de virtudes, de forma a estudá-las em contexto organizacional, dado que a organização é vista como um lugar onde as virtudes são necessárias para que ela possa se envolver em práticas de excelência (Bright, Cameron, & Caza, 2006; Gomide, Vieira, & Oliveira, 2016).

Além disto, os recentes escândalos financeiros e o alto nível de desconfiança entre vários membros de organizações têm fortalecido a necessidade de que as organizações comecem a renovar e a redirecionar os esforços visando a valorização e implementação de virtudes organizacionais (Rego, Ribeiro & Cunha 2010), e tal necessidade é reforçada por vários investigadores, no sentido de colocar virtudes na agenda de pesquisa empresarial da atualidade (Gavin & Mason, 2004; Gowri, 2007; Hamrahi *et al.*, 2015; Moore & Beadle, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Lopez, 2002; Wright & Goodstein, 2007).

Alguns estudos têm desenvolvido teorias sobre a relevância da virtuosidade organizacional, referindo-se a ambientes organizacionais onde as virtudes (por exemplo: confiança, integridade e perdão) são apoiadas, praticadas, disseminadas e preservadas, tanto a nível individual quanto coletivo (Bright *et al.*, 2006; Caza, Barker, & Cameron, 2004). Do ponto de vista do indivíduo, virtude é a capacidade ou potência moral; é a disposição estável de comportar-se moralmente de maneira positiva (Bright *et al.*, 2006). Na visão de Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2001), as virtudes podem ser entendidas como qualidades que dão suporte e que são importantes para o ambiente organizacional. Segundo os autores, as virtudes representam aquilo que os indivíduos acreditam ser uma conduta ética e moral.

Nesta direção, Gomide, Vieira e Oliveira (2016) desenvolveram um modelo com evidências de validade de um instrumento de medida sobre a percepção de virtudes morais organizacionais, cujos resultados revelaram três fatores: “boa-fé organizacional”, “confiança organizacional” e “generosidade organizacional”, o qual foi adotado neste estudo, por ser a medida que mais se adequa ao contexto brasileiro.

Por outro lado, durante a segunda revolução industrial, o bem-estar dos trabalhadores em ambiente laboral foi amplamente negligenciado pelos gestores, e as Políticas e Práticas Gestão de Pessoas (PPGP) não eram bem estruturadas. Os gestores das indústrias, favorecidos pelo contexto de pobreza que forçava as pessoas a se submeterem a condições precárias, discutiam apenas questões relacionadas ao aumento da produtividade de forma prática e barata (Franco, Druck, & Seligmann-Silva, 2010; Oliveira, 2004).

Na década de 1960, foi criada a denominação de gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões humanas (Viscaino & Estork, 2007). Os autores mostram também a diferença das funções do Chefe de Pessoal, que era a denominação dos gestores na era da segunda revolução industrial, para o Gerente de Recursos Humanos, que cuidava da parte que hoje são consolidadas como as PPGP, que, desde então, vêm sendo amplamente discutidas e estudadas pela academia, dentro e fora do Brasil.

Segundo Mathis e Jackson (2003), gestão de pessoas (GP) é a habilidade de gerenciar os recursos humanos, por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem competência essencial das organizações, a qual pode ser definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia a organização de seus concorrentes. Entendeu-se que as PPGP, quando aliadas à estratégia organizacional, devem criar capacidades organizacionais que levam à obtenção de melhores resultados (Demo, Fogaça, Fernandes, & Sá, 2015). Além disso, com a demanda por excelência imposta pelo mercado, muitos gestores têm se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho, bem-estar e realização pessoal (Paschoal *et al.*, 2013).

As políticas definidas pela organização são operacionalizadas por meio de suas práticas em GP (Legge, 2006). Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012) entendem como práticas de GP aquelas enquadradas dentro das seis grandes políticas estabelecidas em seu modelo validado transculturalmente, a ser utilizado neste trabalho, por ser o mais atual e abrangente disponível

na literatura científica, sendo elas: Recrutamento e Seleção; Envolvimento; Treinamento; Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Recompensas e Remuneração; e a Avaliação de Desempenho baseada em competências. A aplicabilidade de políticas e práticas de GP varia de uma organização para outra, dependendo do contexto de mercado e da cultura organizacional, de acordo com as autoras.

Pode-se relacionar os fatos expostos sobre a histórica exploração da mão de obra e a falta de uma estruturação de PPGP à tendência das pesquisas da psicologia tradicionalmente focarem na busca da compreensão de experiências psicológicas negativas do trabalhador e comportamentos ou resultados disfuncionais, e também na avaliação dos impactos negativos que variáveis organizacionais e laborais podem ter sobre os indivíduos (Luthans, 2002).

A partir da década de 1990, porém, um movimento para completar essa literatura com estudos sobre fenômenos essencialmente positivos associados a indivíduos e grupos começou a ganhar força no meio acadêmico (Paschoal *et al.*, 2013), onde se inserem os estudos sobre bem-estar no trabalho.

O bem-estar no trabalho (BET) é apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização (Rodríguez-Carvejal, Moreno-Jiménez, Rivas-Hermosilla, Álvarez-Bejarano, & Vergel, 2010), da mesma forma como foi percebida a importância estratégica da estruturação de políticas e práticas de GP para a competitividade da organização, citado anteriormente. Demo e Paschoal (2016) validaram uma medida de bem-estar no trabalho, nos contextos brasileiro e americano, abrangendo componentes afetivos (emoções positivas e negativas) e cognitivos (realização pessoal no trabalho), a qual será utilizada neste estudo.

1.2. Formulação do Problema

A partir da contextualização descrita, há grandes oportunidades para pesquisas no sentido de reconstruir as teorias já consolidadas e propor novas teorias, novos modelos e relações entre variáveis que subsidiem as tomadas de decisão na gestão organizacional (Demo *et al.*, 2015). Tendo em vista a lacuna na literatura científica no sentido de explorar a relação entre VMO, PPGP e BET, este estudo busca responder à seguinte questão: a percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas é mediadora na relação entre virtudes morais organizacionais e bem-estar no trabalho?

1.3. Objetivo geral

Com o intuito de responder à pergunta proposta, o presente estudo terá como objetivo geral avaliar a relação existente entre virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho, mediada pela percepção de políticas e práticas de GP.

1.4. Objetivos específicos

Para o atingimento do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;
- II. Identificar a percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações em que trabalham;
- III. Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados;
- IV. Verificar se as PPGP são mediadoras da relação entre VMO e BET dos colaboradores pesquisados.

1.5. Justificativa

É da natureza dos estudos de caráter científico fazer contribuições acadêmicas, preenchendo lacunas existentes em pesquisas anteriores e oferecendo insumos para o desenvolvimento de novos estudos. Outrossim, no contexto das pesquisas realizadas na área de administração, espera-se que os resultados possam criar embasamento para que a prática gerencial e a tomada de decisão sejam cada vez mais assertivas. No que diz respeito à interação de PPGP com outras variáveis, pesquisas sobre o tema são ainda mais importantes, pois este tema, a partir de um prisma estratégico, é o cerne das atividades de um gerente de recursos humanos (Lacombe & Chu, 2008).

A contribuição que este estudo apresenta para o avanço nas pesquisas sobre comportamento organizacional é relevante, sobretudo na relação ainda inexplorada entre a percepção das virtudes morais organizacionais, a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e o bem-estar no trabalho. Além de propor uma investigação inédita entre as três variáveis mencionadas, esta pesquisa vem somar com a linha de investigação quanto a antecedentes de PPGP, bem como inovar ao estudar seu papel como variável mediadora, lacuna na literatura. Quanto às virtudes morais organizacionais, Moore e Beadle (2006) enfatizam a

importância de se explorar as virtudes em contexto de trabalho, e Gomide *et al.* (2016) também afirmam que construtos estudados mais recentemente pela psicologia positiva, como, por exemplo, o BET, podem ser alvos da investigação em relação à percepção de VMO. Ademais, nota-se que os estudos sobre o tema se encontram pouco desenvolvidos tanto teórica quanto empiricamente (Hamrahi, Najlfbagy, Musakhani, Daneshfard, & Delavar, 2015). Adicionalmente, estudos constataram que, ao perceberem virtudes organizacionais, os funcionários tendem a apresentar um incremento no bem-estar e na saúde, promovendo um aprimoramento geral no funcionamento da organização (Hessel, 2013; Ryff & Singer, 1998; Weiner, 1992).

Por fim, como contribuição prática, esse estudo engendrará um diagnóstico para os gestores das instituições pesquisadas em relação à presença de virtudes morais, à percepção de PPGP e ao nível de BET de seus colaboradores, bem como à relação entre estas variáveis, o que servirá de base para tomada de decisões quanto ao planejamento estratégico. Tendo em vista a importância do bem-estar psicológico e da realização pessoal, a criação e subsequente manutenção de locais de trabalho “saudáveis” deve ser uma prioridade para as organizações (Ribeiro & Rego, 2010).

A seguir, o referencial teórico.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos das variáveis que compõem este estudo: virtudes morais organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho. Os tópicos apresentados a seguir abrangem os principais conceitos, desenvolvimento histórico, pressupostos teóricos, revisões de literatura, instrumentos e estudos empíricos recentes para cada uma das variáveis a partir da busca no Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

2.1. Virtudes morais organizacionais

Conforme exposto brevemente na contextualização, os fenômenos negativos chamam mais atenção dos pesquisadores para estudar os efeitos psicológicos e implicações do que fenômenos positivos, e isso fez com que, até recentemente, faltassem estudos sobre virtudes e seus efeitos a nível organizacional (Bright *et al.*, 2006; Seligman, 2002). O conceito de virtudes tem sido amplamente discutido, principalmente pela psicologia, por conta de sua ligação com a escola da psicologia positiva (Meyer, 2016).

A palavra virtude vem do latim e significa “força” ou “excelência”. Em termos conceituais, virtudes são consideradas hábitos, desejos e ações que produzem bem pessoal e social (Cameron *et al.*, 2003; Gowri, 2007). Em um conceito mais básico, a ideia aristotélica sobre virtudes consiste em “valores internos que caracterizam um indivíduo” (Solomon, 1992). Mesmo o conceito de virtude sendo antigo e não tendo sofrido modificações desde os primórdios até hoje, ainda não existe um consenso entre os autores sobre o número exato de virtudes (Compte-Sponville, 2009; Hamrahi *et al.*, 2015; Vásquez, 1997).

Segundo Aristóteles (2006), virtude é um hábito, ou seja, um tipo de comportamento que se repete ou uma disposição para agir, que é adquirida e uniforme. Além disso, é a prática de atos justos, moderados ou corajosos que tornam os indivíduos justos, moderados ou corajosos (Gomide *et al.*, 2016). Nesta direção, Haidt (2000, p. 2) descobriu que a exposição a atos inesperados de bondade, que é uma virtude, fez com que os indivíduos ficassem “surpresos, chocados e emocionalmente motivados”, e, por conseguinte, desencadeou um comportamento harmonioso e uma tendência a repetir bons atos.

Segundo Meyer (2016), Kim S. Cameron, David S. Bright e Arran Caza foram os pesquisadores mais influentes dos últimos quinze anos no desenvolvimento de estudos para aprofundar o conceito de virtudes organizacionais e suas implicações. Para estes autores, as

virtudes morais organizacionais representam um conjunto de atividades, valores, emoções e consequências que são positivos no sentido de guiar o indivíduo, focando mais no enobrecimento e inspiração de aspectos da condição humana, e menos em notoriedade e lucro pessoal, por exemplo. Segundo os autores, virtudes são o que os indivíduos aspiram ser em seu melhor estado.

Do mesmo modo, Vásquez (1997) conceituou virtude como a capacidade ou potência moral do indivíduo, que sugere uma disposição estável ou constante de agir moralmente de maneira positiva, ou seja, de querer o bem. Já o oposto de virtude é o vício, que seria uma disposição uniforme e continuada de querer o mal.

Nesta mesma direção, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) concluíram que virtudes como coragem, otimismo, fé, integridade, perdão e compaixão são uma espécie de escudo contra estresse psicológico, vício e comportamento disfuncional.

Em estudo relacionando virtudes e valores, La Taille (2002) sugere três tipos de valores relacionados à representação que o indivíduo tem de si: valores não morais, como a beleza, a fama ou a glória; valores imorais, como, por exemplo, ser violento; e valores que estabelecem relação com as regras morais, como a justiça. Além desses valores que tangenciam as regras morais, há valores que conferem sentido às regras morais, garantem sua aplicação e ampliam a significação humana, que indicam ser as virtudes. Para La Taille (2001, p. 90), o conceito de virtudes pode ser caracterizado de duas maneiras, sendo a primeira “função de determinado objeto”, e a segunda as “qualidades que uma pessoa pode possuir e que lhe conferem valor, despertando a admiração alheia”.

Outrossim, para Peterson e Seligman (2004, p. 13), as virtudes podem ser definidas como “características essenciais avaliadas por filósofos morais e pensadores religiosos”, incluindo seis categorias amplas: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência.

Vários estudos têm mostrado o papel das virtudes em diferentes aspectos, por exemplo, na criação de amor e empatia (Ribeiro & Rego, 2010), força moral, determinação e tolerância a dificuldades (Baumeiser & Exline, 1999; Seligman, 1999), saúde, felicidade e resiliência frente a adversidades (Myers, 2000; Ryff & Singer, 2008). Hessel (2013), por seu turno, entende virtudes como uma competência moral inata, que leva a um melhoramento social por meio do comportamento humano (Kooshki & Zeinabadi, 2015).

Como visto até então sobre o estado da arte de VMO, as virtudes têm sido amplamente estudadas na perspectiva do indivíduo (Bright *et al.*, 2006; Comte-Sponville, 2009). Em estudos organizacionais, conceitos relacionados a virtudes têm sido substituídos por termos moralmente neutros, como responsabilidade social corporativa, cidadania organizacional e moral dos funcionários, resultando em poucos estudos sistemáticos sobre virtudes organizacionais (George, 1991; McNeeley & Meglino, 1994; Piliavin & Charng, 1990), o que constitui uma lacuna na literatura. Ademais, outros autores ressaltam a importância do estudo das virtudes no âmbito organizacional (Arruda, Whitaker, & Ramos, 2009; Ferrell *et al.*, 2001; Sertek & Reis, 2002; Wright & Goodstein, 2007), visto que estudos empíricos que procuram unir esses dois domínios são escassos (Bright *et al.*, 2006; Hamrahi *et al.*, 2015; Kooshki & Zeinabadi, 2015; Ribeiro & Rego, 2010).

Conforme já exposto por Meyer (2016), Kim Cameron foi um dos primeiros pesquisadores a investigar virtudes morais dentro do contexto organizacional. Ele e seus companheiros acreditavam que virtudes organizacionais consistiam em atividades comunitárias, traços culturais ou processos que possibilitavam características organizacionais para disseminar e manter virtudes (Cameron *et al.*, 2004; Kooshki & Zeinabadi, 2015).

Cameron *et al.* (2004) definem virtudes organizacionais como atividades individuais, ações coletivas, atributos culturais ou processos que permitem a disseminação e perpetuação de virtudes em uma organização. Os autores complementam que as virtudes organizacionais se referem a contextos organizacionais nas quais virtudes são praticadas, apoiadas, alimentadas, disseminadas e mantidas, considerando tanto o nível individual quanto o coletivo. Outrossim, eles associaram três atributos de definição chave com virtudes para ajudar a explicar a relevância de estudos nesse sentido: bondade moral, impacto humano e melhoramento social.

Neste contexto, as virtudes fortalecem as organizações ao fornecerem uma representação clara do que é desejável e honorável pela na organização. Além disso, elas também ajudam a renovar as organizações por meio do afeto positivo, capital social e atividade pró-social. Ademais, a virtude aumenta a capacidade da organização de adaptar-se a situações imprevistas e potencialmente prejudiciais (Bright *et al.*, 2006).

Segundo Baker e Dutton (2007), a virtude amplifica atitudes e comportamentos positivos. Por exemplo, os funcionários que observam comportamentos virtuosos desenvolvem emoções positivas, que, por sua vez, fazem com que eles repliquem tais atos promovendo, assim, melhora na performance individual e organizacional (Fredrickson, 1998; Staw, Sutton,

& Pellod, 1994). Coyle-Shapiro (2002) corrobora com essa ideia quando afirma que é esperado que indivíduos que percebem virtudes em suas organizações desenvolvam uma relação psicológica com elas, e, assim, doa-se mais para a organização. Ao perceberem virtudes organizacionais, os funcionários tendem a apresentar um incremento no bem-estar e na saúde, promovendo um aprimoramento geral na organização (Hessel, 2013; Ryff & Singer, 1998; Weiner, 1992).

Uma consequência que pode ser observada neste processo, de acordo com George (1998), é a melhoria da relação entre funcionários e consumidores, ao vivenciarem emoções positivas em seu ambiente de trabalho. O autor afirma que os funcionários tendem a ser mais prestativos, mais criativos e mais empáticos e respeitosos com os consumidores. Ao perceberem virtudes no contexto de trabalho, os indivíduos sentem emoções positivas e, conseqüentemente, são compelidos a ser mais prestativos e atuar em benefício da organização (Ribeiro & Rego, 2010) e a replicar comportamentos virtuosos (Bright *et al.*, 2006; Fineman, 1999; Fredrickson, 1998; Seligman, 2002; Staw *et al.*, 1994). Nesta direção, Bollier (1996) realizou um estudo constatando que organizações virtuosas participam mais do que o normal em ações de responsabilidade social corporativa, investem mais em programas relacionados ao meio ambiente ou utilizam energias renováveis.

Soma-se a isto o estudo de Staw e Barsade (1993), no qual afirmaram que emoções como elevação, inspiração e felicidade estão relacionadas com demonstrações de virtudes, e produzem uma melhora no processo de tomada de decisão e nas relações interpessoais entre os membros da organização.

Vários pesquisadores apontam que, ao perceberem comportamentos virtuosos entre os funcionários (por exemplo, compartilhamento, lealdade e cuidado), os indivíduos apresentam melhoria no comprometimento, participação, confiança e colaboração, que, conseqüentemente, contribuem para a performance organizacional (Bright *et al.*, 2006; Koys, 2001; Podsakoff *et al.*, 2000; Walz & Niehoff, 2000).

Segundo Caza *et al.* (2004), quando as organizações enfrentam situações de incerteza, as virtudes podem assumir o papel de guiar a organização para uma melhor performance, por meio de dois atributos (Figura 1): qualidades amplificadoras, que podem favorecer e reforçar comportamentos, atitudes e contextos positivos; e qualidades amortecedoras, que protegem a organização de conseqüências negativas e cria resiliência, permitindo que a organização se recupere mais rápido de traumas (Gittell & Cameron, 2002). Os benefícios das virtudes

organizacionais são ainda mais importantes em contexto de mudança e ambiguidade do mercado (Caza *et al.*, 2004).

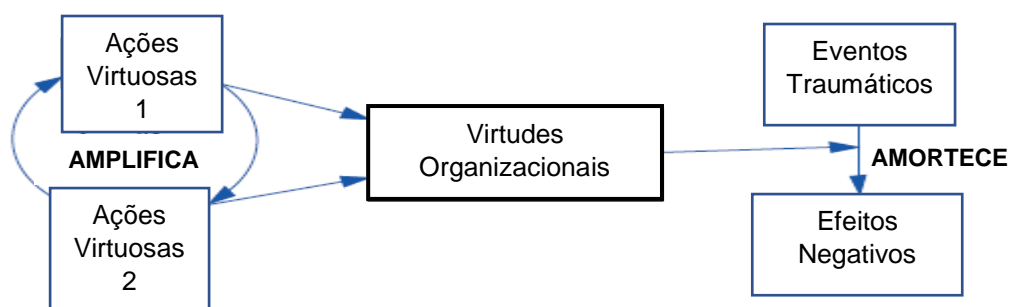


Figura 1. Efeitos amplificadores e amortecedores de virtudes organizacionais.

Fonte: Adaptado de Caza, Barker e Cameron (2004), traduzido pelo autor.

Muito tem sido feito nos últimos anos com o objetivo de preencher a lacuna de estudos empíricos que procuram unir o conceito de virtudes ao contexto organizacional, mas, ainda assim, os estudos sobre o tema se encontram pouco desenvolvidos teórica e empiricamente (Cameron *et al.*, 2004; Hamrahi *et al.*, 2015; Kooshki & Zeinabadi, 2015; Ribeiro & Rego, 2010).

Nesta verve, Cameron *et al.* (2004) construíram um instrumento para estudos empíricos, que foi utilizado em diversos estudos empreendidos na literatura acadêmica internacional (Bright *et al.*, 2006; Ribeiro & Rego, 2010; Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010; Ugwu, 2012; Hamrahi *et al.*, 2015; Kooshki & Zeinabadi, 2015). Ele é composto por cinco dimensões (confiança, integridade, perdão, compaixão e otimismo), que mantiveram relações estatisticamente significativas com níveis elevados de desempenho (Gomide *et al.*, 2016; Ribeiro e Rego, 2010). Os autores argumentaram que os instrumentos presentes na literatura focam na análise de atributos individuais e psicológicos, ao invés de organizacionais e comportamentais (Bardis, 1971; Berry, Parrott, O'Connor, & Wade, 2001; Curry *et al.*, 1997; Emmons, 1999; Hargrave & Sells, 1997).

Em mais uma contribuição para estudos de VMO, Bright *et al.* (2006) buscaram confirmar a estrutura da escala obtida no estudo exploratório de 2006, obtendo melhores índices psicométricos. Como resultado, os autores encontraram relação significativa e positiva entre virtudes organizacionais e performance, apresentando como indicadores produtividade, inovação, qualidade, retenção de consumidores e lealdade dos funcionários.

No Brasil, Gomide *et al.* (2016) desenvolveram um estudo com o objetivo de construir e validar um instrumento de medida de percepção de virtudes morais organizacionais, com base

nas dimensões amizade, autocontrole, confiança, empatia, equidade, generosidade, honestidade e veracidade. O estudo resultou na validação do novo instrumento com 30 itens e revelou três fatores: “boa-fé organizacional”, “confiança organizacional” e “generosidade organizacional”. Tal modelo é adaptado ao contexto brasileiro, portanto, o instrumento aferirá, com maior propriedade, as percepções de trabalhadores brasileiros, em possível contraposição aos trabalhadores norte-americanos (Cameron *et al.*, 2004), japoneses (Magnier-Watanabe *et al.*, 2017), ingleses (Chun, 2016), portugueses (Ribeiro & Rego, 2010), nigerianos (Ugwu, 2012), iranianos (Hamrahi *et al.*, 2015; Kooshki & Zeinabadi, 2015) e paquistaneses (Malik & Naeem, 2016), que utilizaram a escala de Cameron *et al.* (2004). Por estas razões, esta escala será adotada no presente estudo.

A produção empírica recente quanto ao tema desvela estudos engendrados em diferentes localidades. Em Portugal, Ribeiro e Rego (2010) buscaram relacionar a percepção de virtudes organizacionais com o comprometimento organizacional e comportamentos de cidadania organizacional (altruísmo, desportivismo, cortesia, consciência e virtude cívica). Os autores encontraram resultados que indicam que o comprometimento organizacional normativo mediava a relação entre virtuosidade global e o altruísmo.

Ainda em Portugal, Rego, Ribeiro e Cunha (2010) desenvolveram um estudo visando investigar se a percepção de virtudes organizacionais prediz comportamentos de cidadania organizacional, mediada pelo bem-estar afetivo. Um dos objetivos desta pesquisa foi responder a sugestão de pesquisa levantada por Cameron *et al.* (2004) que, após analisarem a relação entre virtudes organizacionais e performance, apontaram a necessidade da aplicação do instrumento construído em outros contextos organizacionais. O principal resultado encontrado foi que a percepção de virtudes morais prediz, parcialmente, comportamentos de cidadania organizacional, mediada pelo bem-estar afetivo.

Na Nigéria, Ugwu (2012) investigou a relação entre percepção de virtudes organizacionais e otimismo na predição de engajamento no trabalho. Os resultados mostraram que ambos antecedentes eram fortes preditores do engajamento no trabalho.

No Irã, Hamrahi *et al.* (2015) buscaram comprovar se existia correlação significativa entre fatores internos (gestão de recursos humanos e estrutura organizacional), fatores externos (ambiente geral e ambientes específicos) e virtudes organizacionais em agências do estado. Os resultados mostraram que programas que buscam promover ética e virtuosidades nas

organizações podem fomentar uma gestão estratégica de pessoas, englobando suas políticas e práticas.

Em recente estudo, também no Irã, Kooshki e Zeinabadi (2015) investigaram os efeitos de virtudes organizacionais na cidadania organizacional, mediado pela satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que as virtudes organizacionais têm um impacto forte e significativo na satisfação no trabalho dos professores que participaram do estudo. Virtudes organizacionais têm um efeito indireto no comportamento de cidadania organizacional, sendo mediados pela satisfação no trabalho.

No Paquistão, Malik e Naeem (2016) investigaram a relação entre virtudes organizacionais e comportamento de cidadania organizacional, mediado pela percepção de suporte organizacional. Os resultados apontaram que as virtudes organizacionais têm relação positiva com o comportamento de cidadania organizacional, e sugerem que as organizações adotem práticas e procedimentos que ajudem a construir uma cultura de virtuosidades em ambiente organizacional.

No Reino Unido, Chun (2016) realizou um estudo em larga escala visando analisar a influência da percepção de virtudes organizacionais tanto em funcionários quanto em consumidores, abrangendo sete organizações do Reino Unido, e com a aplicação de 2548 questionários no total. O instrumento utilizado foi o de Cameron *et al.* (2004), e as variáveis almejadas foram identificação, satisfação e distinção. Os resultados indicaram que as dimensões do instrumento mantiveram relações significativas com as variáveis. Seguidamente, Chun (2017) buscou identificar quais virtudes organizacionais as grandes empresas internacionais enfatizam, por meio de análise qualitativa de documentos extraídos da *Fortune Global 500 Firms*. Os resultados sinalizaram que firmas americanas costumam enfatizar a coragem, enquanto que as firmas europeias focam em integridade e empatia, bem como as firmas asiáticas. Também mostram que empresas varejistas e farmacêuticas tendem a enfatizar a empatia, ao mesmo tempo que bancos e petrolíferas focam em coragem.

No Japão, Magnier-Watanabe *et al.* (2017) investigaram a relação entre virtudes organizacionais e *performance* no trabalho, mediados pelo bem-estar subjetivo, aplicando questionários com funcionários japoneses. Como resultado, os autores descobriram que o bem-estar media parcialmente a relação entre virtudes organizacionais e *performance* no trabalho. Eles acrescentaram que, no contexto japonês, os investimentos em virtudes organizacionais resultariam na melhoria parcial da *performance* dos funcionários.

Tais contribuições de estudos empíricos foram muito importantes para a literatura acadêmica sobre virtudes morais organizacionais, visto que muitos pesquisadores afirmaram que o estudo das manifestações organizacionais de virtuosidade e suas consequências para indivíduos e organizações continua subdesenvolvido teórica e empiricamente (Cameron, 2003; Cameron *et al.*, 2004; Ribeiro & Rego, 2010; Wright & Goodstein, 2007). No que tange às relações existentes entre virtudes morais organizacionais e políticas e práticas de GP, estudos sinalizam a possibilidade de associações positivas entre as duas variáveis (Hamrahi *et al.*, 2015; Malik & Naeem, 2016), de sorte que esta variável será introduzida no modelo de pesquisa proposto.

2.2. Políticas e práticas de gestão de pessoas

Diferente da perspectiva clássica da administração de pessoal, a gestão de pessoas (GP) surgiu com visão diferenciada, visando melhor tratamento das pessoas, e também por ser uma atividade ligada à gestão estratégica (Legge, 1995). Assim, em se tratando da gestão de pessoas ou recursos humanos (GP ou RH), vários autores enxergam-na como papel estratégico indispensável para as organizações (Bohlander & Snell, 2009; Guest, 1987; Legge, 2006; Storey, 1995). Eles defendem, ainda, que sua gestão deve ser pautada por teorias coesas e consistentes, além da importância de estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional (Demo *et al.*, 2015).

Em apanhado histórico sobre a produção acadêmica de GP, o estudo longitudinal que foi conduzido por Wood, Tonelli e Cooke (2011) investigou as transformações que ocorreram na evolução dos estudos relacionados à GP dentro do contexto brasileiro, entre 1980 e 2010. Como resultado, percebeu-se uma preocupação crescente com o alinhamento das políticas de GP de acordo com a nova realidade mercadológica, incluindo o Brasil nesse novo ambiente, que foi marcado por fatores macroeconômicos, tais como a abertura de mercado, o surgimento do empreendedorismo, a concorrência cada vez mais feroz e a incansável busca por inovação, qualidade e eficiência.

Nesta direção, vários autores corroboram com a ideia de que o panorama competitivo está continuamente sofrendo mudanças, demandando novos modelos de competitividade que exigem capacidades organizacionais as quais, assim, possibilitarão às empresas atenderem melhor seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Estas competências organizacionais têm origem na redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de GP. Consequentemente, a GP deve abandonar o papel tradicional de suporte e, então, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e

individuais (Demo, 2010; Demo *et al.*, 2015; Guest, 1987; Legge, 1995; Ulrich & Barney, 1984; Ulrich, Halbrook, Meder, & Stuchlik, 1991; Sisson, 1994; Storey, 1995), além de criar alto valor para a organização (Mathis & Jackson, 2003).

Para que isto aconteça, os fundamentos da GP devem envolver o objetivo de integração aos planos estratégicos da organização; o objetivo de comprometer os empregados com a organização; e o objetivo de prezar pela qualidade em relação às pessoas, ao desempenho, aos padrões e à imagem pública (Guest, 1987)

Da mesma forma, Armstrong (2014) argumenta que a GP deve concordar com os valores mais básicos da organização, sendo suas principais características: a estratégia com ênfase na integração; o foco no empreendimento e nos valores do negócio; e a base na crença de que as pessoas devem ser tratadas como recursos valiosos para a organização (capital humano). Paralelamente, Mascarenhas e Kirschbaum (2008) identificaram o surgimento de novas ferramentas de GP que, alinhadas ao planejamento estratégico da organização, auxiliam na criação de sistemas produtivos que valorizem o envolvimento, a integração e o desenvolvimento dos indivíduos.

Relacionado a isto, Legge (1995, 2006) propõe que, em se tratando de gestão de RH, as teorias podem ser agrupadas em duas versões: *hard* (dura ou conservadora) e *soft* (macia ou moderna). A versão *hard* busca principalmente integrar as políticas de RH à estratégia empresarial, com ênfase nos aspectos quantitativos e calculativos, entendendo que as pessoas são como qualquer outro recurso econômico. Seria propriamente a gestão de **recursos** humanos (grifo da autora). E a versão *soft*, de acordo com Legge (1995, 2006), mesmo prezando pela integração de atividades de RH e estratégias empresariais, entende as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva. Os funcionários passam a ser insumos proativos do processo produtivo e não meros recursos passivos. Em suma, esta versão pretende gerar comprometimento por meio da comunicação, liderança e motivação. Nesse caso, fala-se de gestão de recursos **humanos** (grifo da autora).

Seguidamente, Legge (2006) indica que a GP estratégica, a partir da versão *soft*, estuda como as relações de trabalho são gerenciadas pela organização visando alcançar suas metas. Estas relações de trabalho são estabelecidas por meio das políticas e práticas de GP. Nesta direção, Inyang e Akaegbu (2014) afirmam que o profissional de GP favorece, por meio da estruturação e implementação de estratégias de GP, o desenvolvimento de alta performance e de uma força de trabalho competente, além dar mais clareza ao processo de entrega de serviços e ampliar a efetividade organizacional.

Seguindo esta perspectiva de GP estratégica, Huselid (1995) e Pfeffer (1998) concordaram que as práticas implementadas pela gestão de pessoas estratégica incluem, por exemplo, o incentivo ao treinamento, à participação do funcionário nas atividades da empresa e a formas de trabalho flexíveis, além de incrementarem os conhecimentos, habilidades e atitudes assertivas dos funcionários (CHAs). Desta maneira, os funcionários sentem-se empoderados para usarem este desenvolvimento a favor da organização (Becker & Huselid, 1998; Delery & Shaw, 2001). Isto resulta em uma maior satisfação, menor taxa de *turnover*, maior produtividade e melhor tomada de decisão, o que, em outros termos, representa a melhoria da *performance* organizacional (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997). Ademais, Pfeffer (2010) defende que a área de GP é essencial para a construção de conceitos e práticas de sustentabilidade que, por sua vez, geram ganhos de competitividade para a organização que aplica tais práticas.

Na mesma linha, Barney (1991) também concorda que os funcionários podem ser um importante diferencial competitivo, caso sejam articulados estrategicamente. E para determinar este potencial competitivo, o autor utiliza uma classificação denominada “VRIO”, que é baseada em quatro indicadores empíricos de potencialidade competitiva, que são: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade (I) e, por fim, a organização (O), que assume o papel de condutora da gestão dos recursos humanos, que deve ser feita de maneira eficiente para a obtenção de resultados.

Paralelo a isto, Legge (1995, 2006) aponta que a GP estratégica pode ser entendida como a gestão dos relacionamentos da organização com seus funcionários, visando impactar positivamente a *performance* organizacional. A autora colocou dois pontos importantes para o alcance deste objetivo, que são: as políticas de GP devem estar sempre alinhadas ao planejamento estratégico da organização, servindo para fortalecer a cultura organizacional; e a premissa de que os recursos humanos constituem importante fonte de vantagem competitiva.

Buscando diferenciar o conceito de “estratégia” dos conceitos de “políticas” e “práticas”, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) indicam que as estratégias de GP definem as diretrizes que servem de norte para a gestão da força de trabalho, enquanto que as políticas buscam coordenar as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação, assumindo o menor nível entre os três, e representam as ações propriamente ditas. Assim, pode-se inferir que as políticas são proposições operacionalizadas por meio de suas práticas (Demo *et al.*, 2012).

O termo “política” sofre variações a depender do contexto onde se encontra, mas, em uma conceituação tradicional, Lasswell (1936) afirma que a política define quem recebe o que, quando e como. O autor acrescenta que existem dois lados na relação de uma política, sendo o primeiro os influenciadores, que são aqueles que implementam uma política, e os influenciados, aqueles que usufruem dela. Posteriormente, Singar e Ramsden (1972), buscando adequar o conceito de política para o contexto organizacional, definem política organizacional como o estabelecimento de princípios de conduta de uma empresa, um curso geral de ação no qual certas práticas são trabalhadas em conjunto, de maneira construtiva, para atingir objetivos almejados. Por fim, o termo “política de gestão de pessoas” tem conotação à acepção de “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei & Francischeto, 2011, p. 19). Há termos na literatura que remetem a políticas de GP, como sistemas de GP, funções de GP e atividades de GP, mas a maioria dos autores elegeram o termo “política de GP” (Dessler, 2002; Guest, 1987; Legge, 1995; Legge, 2006; Mathis & Jackson, 2003; Singar & Ramsden, 1972). Ainda, na literatura internacional, é mais comum falar de *human resources management practices* do que de *human resources management policies*.

Nesta verve, na visão de Armstrong (2014), as “políticas” definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando o assunto é a forma de tratamento dos indivíduos, e delas derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área de GP. Além disto, servem como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para o processo de tomada de decisão, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos.

Em contribuição para o assunto, Serpell e Ferrada (2007) afirmam que as políticas de GP precisam ser formuladas com base na lógica de competências desenvolvidas de acordo com os requisitos dos processos de negócios, pois, desta forma, elas fornecem ferramentas para a compreensão e comunicação da visão estratégica e dos objetivos da organização em termos claros, que poderão ser mais facilmente entendidos e operacionalizados pelos funcionários (Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007), de forma a serem utilizadas pelas organizações a fim de alcançar a excelência na consecução dos objetivos (Morris & Snell, 2010).

Em se tratando do conceito de “práticas” de GP, Legge (1995) indica que as práticas são, em suma, o instrumento pelo qual as políticas se operacionalizam, e que elas podem assumir o significado de hábito, rotina, ação ou, ainda, atividades componentes das políticas. Bedani (2008) corrobora com esta ideia, ao argumentar que as práticas dizem respeito às rotinas,

ações e processos efetivamente executados pela organização. Neste sentido, Evans e Davis (2005) argumentam que as práticas de GP estratégica também podem operar por meio das estruturas sociais internas das organizações com a finalidade de aumentar a flexibilidade e a eficiência.

Souza, Castro-Lucas e Torres (2010), por seu turno, acrescentam que, no contexto de interação organizacional, ao se conectarem com o conjunto de regras e de conduta adotadas pela organização, as práticas funcionam de maneira sinérgica com as normas. Adicionalmente, Cantarello, Filippini e Nosella (2012) indicam evidências da relação positiva entre práticas de GP e satisfação dos clientes por meio da oferta de produtos e serviços de alta qualidade. Destarte, há um consenso de que as práticas de GP produzem desempenho organizacional melhorado ao serem utilizadas de forma integrada à estratégia de negócios (Ezzamel, Lilley, & Willmott, 1996; Guest & Hoque, 1994).

O modelo de políticas e práticas de GP adotado na presente pesquisa foi o proposto por Demo *et al.* (2012), validado nos EUA e no Brasil, que abrange os seis grupos de práticas mais citadas na literatura (Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5), quais sejam, recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas e remuneração.

Tabela 1

Política de recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Recrutamento: práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores; Seleção: processo de escolher pessoas qualificadas para preencher os cargos vagos da organização; Atividades estratégicas para a organização; Devem estar alinhadas às outras políticas; Informações a respeito das etapas, critérios, desempenho e resultados do processo seletivo devem ser divulgadas aos candidatos; Utilização de vários instrumentos de seleção; Testes devem ser desenvolvidos e validados pelas organizações; Testes de seleção conduzidos por pessoas capacitadas, imparciais e capazes de verificar as reais percepções das funções relacionadas ao trabalho (lacunas a serem preenchidas) e das características organizacionais determinantes ao processo; Os processos seletivos devem ser elaborados a fim de atrair candidatos

	competentes e profissionais qualificados; Imagem organizacional influencia o recrutamento e a seleção e deve ser favorável para a atração dos profissionais desejados.
Autores	Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Orlitzky (2007); Schmitt e Kim (2007); Armstrong (2014); Bohlander e Snell (2009); Lievens e Chapman (2010).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

Tabela 2

Política de envolvimento

Envolvimento	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Impacta na satisfação dos colaboradores e nos resultados corporativos; Contribui para a efetividade organizacional; Possibilita o bom uso de habilidades dos empregados, reduzindo desigualdades dentro da organização; Adaptação dos colaboradores aos seus cargos; Coerência entre discurso e prática gerencial; Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar; Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas; Integração dos colaboradores; Estímulo à participação e comunicação constantes; Autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões; Reconhecimento e feedback contínuos; Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos; Existência de canais de comunicação interna.
Autores	Ulrich <i>et al.</i> (1991); Sisson (1994); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Muckinsky (2004); Bohlander e Snell (2009); Dietz, Wilkinson e Redman (2010).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

Tabela 3

Política de treinamento, desenvolvimento e educação

Treinamento, desenvolvimento e educação	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Treinamento: esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho; Desenvolvimento: eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo; Educação: processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender; Influência da cultura nacional, setorial e da diversidade cultural; Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento; Desenvolvimento de competências necessárias ao

	desempenho das funções; Investimento em desenvolvimento e educação; Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência; Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).
Autores	Goldstein (1996); Sisson (1994); Dutra (2001); Dessler (2002); Borges, Andrade, Abbad e Mourão (2006); Winterton (2007); Bohlander e Snell (2009).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

Tabela 4

Política de condições de trabalho

Condições de trabalho	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Proteção e cuidados dos colaboradores; Deve ser escrita e divulgada aos colaboradores; Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho; Ambiente adequado e condições propícias para a manutenção do bem-estar físico, psíquico e mental dos indivíduos; Não exposição excessiva a ruídos, substâncias tóxicas, ou excessivas horas de trabalho, no intuito de diminuir riscos de lesão à saúde integral dos colaboradores; Medicina ocupacional: prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e contenção de riscos; Higiene ocupacional: controle de riscos de contaminação por produtos químicos e a parte da ergonomia; Oferta de benefícios básicos e complementares; Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde; Ergonomia; Preocupação com a segurança; Plano flexível de benefícios (plano cafeteria); Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções; Facilidades e conveniência no local de trabalho.
Autores	Sisson (1994); Osborn, Hunt e Schermerhorn (1998); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Armstrong (2014); Bohlander e Snell (2009); Loudoun e Johnstone (2010).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

Tabela 5

Política de avaliação de desempenho e competências

Avaliação de desempenho e competências	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Apresentação de feedbacks aos colaboradores, com relação às metas atingidas e resultados alcançados, para demonstrar a capacidade da equipe em alcançar resultados cada vez mais expressivos; Definir o desempenho desejado (metas), de forma a clarificar aos colaboradores o que deve ser feito; Observar o desempenho, interpretando resultados;

	Tomar decisões, a partir da avaliação dos resultados alcançados ou não, de forma a determinar novas metas; Realizações periódicas; Desmistificar o caráter punitivo da avaliação; Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário; Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Dutra (2001); Dessler (2002); Mathis e Jackson (2003); Latham, Sulsky e Macdonald (2007); Bohlander e Snell (2009).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

Tabela 6

Política de remuneração e recompensas

Remuneração e recompensas	
Definição	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.
Pontos Abordados na Literatura (Práticas)	Principais decisões: como pagar e quanto pagar; Deve considerar fatores legais, institucionais, culturais e mercadológicos; Dificuldade de se especificar e mensurar o desempenho; Necessário alinhamento dos fatores contextuais às estratégias traçadas pela área de GP; Remuneração compatível com a formação; Remuneração compatível com as oferecidas no mercado; Existência de incentivos como prêmios e promoções; Plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos; Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas; Remuneração condicionada aos resultados.
Autores	Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Sisson (1994); Hipólito (2001); Dutra (2001); Martins (2008); Bohlander e Snell (2009); Gerhart (2010).

Fonte: Adaptado de Demo (2016).

No que se refere aos estudos que visam construir e validar instrumentos para medir políticas e práticas de GP, alguns autores consideram uma lacuna que limita a produção de estudos relacionais e o desenvolvimento geral da literatura acadêmica na área de GP (Demo, 2008, 2010; Huselid, 1995).

A primeira escala foi desenvolvida e validada por Huselid (1995), denominada *High-Performance Work Practices*, ou seja, com foco apenas em práticas de GP que geram alto desempenho. O instrumento conta com 13 itens, tendo como inspiração o estudo de Delaney, Lewin e Ichniowski (1989) e a fundamentação teórica sobre o assunto desenvolvida por Bailey (1993). Dois fatores dividem o instrumento, sendo o primeiro a “habilidade dos funcionários e estrutura organizacional”, que inclui práticas que buscam alavancar o conhecimento, habilidades e competências dos funcionários; e o segundo a “motivação do funcionário”, designado para reconhecer e reforçar comportamentos esperados dos funcionários. Ademais,

este instrumento apresenta índice de confiabilidade abaixo de 0,70, que é um indicador de qualidade do instrumento na literatura (Nunnally & Barnstein, 2006), o que evidenciou uma lacuna na literatura ao que tange o desenvolvimento e a validação de novos instrumentos de pesquisa.

Desta forma, no intuito de construir um instrumento mais abrangente e com índices psicométricos mais confiáveis, a segunda medida encontrada foi desenvolvida por Demo (2008), no Brasil e intitulada “escala de percepção de políticas de gestão de pessoas” (EPPGP). Este instrumento contava com 19 itens divididos em quatro políticas, sendo estas treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), condições de trabalho, recompensas e envolvimento.

Em seguida, Demo *et al.* (2012) validaram o instrumento chamado “escala de políticas e práticas de recursos humanos” (EPPRH), em complementação à EPPGP desenvolvida anteriormente. A escala reformulada acrescentou duas políticas às quatro da EPPGP, quais sejam recrutamento e seleção, e avaliação de desempenho e competências. A escala, em sua versão mais completa, contém 40 itens distribuídos em seis fatores, que são: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) TD&E; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

Posteriormente, Demo e Rozzett (2012) validaram a EPPRH transculturalmente, nos Estados Unidos, e implementaram ajustes que a tornaram ainda melhor do que a versão brasileira, devido ao fato de ter sido mantida a mesma estrutura multifatorial (6 fatores), com índices psicométricos bastante confiáveis, mas conseguindo abordá-los em menos itens (32 questões), a qual foi denominada versão reduzida da EPPRH. Assim, a escala foi chamada de *Human Resources Management Policies And Practices Scale* (HRMPPS), a qual foi traduzida para o português por Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) e foi o instrumento utilizado na presente pesquisa.

Foram identificadas três revisões sobre políticas e práticas de GP em nível nacional. A primeira revisão foi elaborada por Demo, Nunes, Mendes, Ferreira e Melo (2011) e objetivou desenhar um panorama da produção acadêmica em relação à temática de PPGP, tanto em contexto nacional quanto internacional, analisando o período entre 2004 e 2008. Para tanto, foram considerados os periódicos científicos de classificação *Qualis* da CAPES igual ou superior a B2 publicados na área de administração. Os autores concluíram que a realização de novos estudos sobre a temática se faz necessário, e também enfatizaram a necessidade de construir e validar instrumentos sobre políticas de GP. Além disso, o foco de análise foram apenas as quatro políticas de GP do modelo inicial de Demo (2008), sendo estas: treinamentos,

desenvolvimento e educação (TD&E); condições de trabalho; recompensas; e envolvimento. Ainda, os autores sugerem pesquisas que busquem aprofundar as variáveis referentes à política de envolvimento, como, por exemplo, a relação entre práticas de comunicação e de relacionamento para a integração e o bem-estar no trabalho.

Pouco depois, Demo *et al.* (2011) realizaram a segunda revisão encontrada, com características similares à primeira, com o objetivo de apresentar, a partir da revisão bibliométrica, o cenário da produção nacional acerca da temática de PPGP. Este estudo também selecionou periódicos com classificação *Qualis* maior ou igual a B2 da área de administração. Em suma, as duas revisões reafirmaram o caráter estratégico das políticas de GP no ambiente organizacional, a diferença é que o segundo estudo abrangeu um período maior (de 2000 a 2010) e envolveu o modelo completo com seis políticas de GP (Demo *et al.*, 2012, 2014). Ambas as revisões apresentaram resultados bastante similares, destacando a necessidade de validação de medidas para o construto.

Por último, Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) renovaram e complementaram as revisões citadas anteriormente, por meio de uma revisão bibliométrica dos trabalhos publicados nos periódicos de primeira linha nas áreas de administração e psicologia, no período de 2010 a 2014. A inclusão da área de psicologia nesta revisão foi contributiva haja vista ser uma área que tradicionalmente debruça-se sobre a temática de gestão de recursos humanos. Como resultado, as autoras constataram o aumento da produção científica no período em questão, indicando, também, uma maior atenção e relevância acadêmica das PPGP para as estratégias das organizações. No entanto, foram identificadas lacunas como a escassez de estudos referentes às políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências, que continuam pouco exploradas em contexto nacional. Além disso, as autoras apontaram a necessidade de novas pesquisas que relacionem políticas de GP à outras variáveis do comportamento organizacional, como satisfação e bem-estar, que vem a ser esta a variável dependente no presente estudo.

Várias pesquisas apontaram relações positivas entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e construtos como comprometimento, produtividade, lucratividade, qualidade (Chad & Katou, 2007; Guest, 1987; Guest & Conway, 2011; Inyang & Akaegbu, 2014; Schneider & Bowen, 1985; Ulrich *et al.*, 1991), e *performance* organizacional (Katou, 2012; Pfeffer, 2010). A produção internacional sobre a temática ratifica estes resultados e confirma importância das PPGP para a efetividade organizacional.

Desta forma, a produção empírica recente quanto ao tema revela estudos engendrados em diferentes localidades, que buscam constatar a influência das PPGP sobre variáveis consideradas capazes de impactar positivamente o desempenho organizacional (Al Damoe, Yazam, & Ahmid, 2011; Gomide & Tanabe, 2012; Guest 1987; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee 2012; Majumder, 2012).

Ademais, vários autores defendem que as políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem positivamente para um maior bem-estar dos membros da organização, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional (Demo, 2010; Demo *et al.*, 2012; Gelade & Iviry, 2003; Horta, Demo, & Roure, 2012; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Rubino, Demo, & Traldi, 2011; Turner, Hueman, & Keegan, 2008), além de influenciarem, em última análise, a satisfação dos clientes (Cantarello, Filippini, & Nosella, 2012)

Seguidamente, Horta, Demo e Roure (2012) propuseram-se a avaliar a relação existente entre políticas de GP, bem-estar e confiança em uma empresa multinacional de tecnologia da informação, considerando que outros autores já sinalizaram a relação entre estas variáveis (Mariotti & Souza, 2009; Nishii *et al.*, 2008; Turner *et al.*, 2008). Após análises, foi possível constatar a influência das políticas de GP na confiança do funcionário e no bem-estar no trabalho, bem como a influência da confiança nesse bem-estar.

Por meio de um estudo empírico realizado na FIAT, também no Brasil, Sá e Demo (2014) buscaram identificar quais práticas de GP são melhores preditoras de bem-estar no trabalho, de acordo com a percepção de 201 colaboradores de 17 concessionárias da multinacional, distribuídas na região centro-oeste do país. Como resultado, identificaram que as políticas de GP, TD&E, recrutamento e seleção, e, principalmente, envolvimento foram preditoras do bem-estar no trabalho (BET).

Martins e Demo (2014) conduziram uma pesquisa que também se propôs a identificar a relação entre PPGP e BET, desta vez com base na percepção de 112 colaboradores da empresa *Walt Disney World Company*. Os resultados sugerem que existe correlações positivas, em geral, fortes e moderadas, entre as dimensões adotadas no instrumento de pesquisa (EPPRH), que são recrutamento e seleção, envolvimento, TD&E, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências, remuneração e recompensas, e os fatores de bem-estar no trabalho, a saber, afetos positivos, afetos negativos e realização pessoal.

Nesta direção, ainda em contexto nacional, Souza, Bertolini e Ribeiro (2014) investigaram as relações entre o bem-estar no trabalho e as políticas e práticas de GP em uma entidade sem fins lucrativos no estado do Paraná, utilizando a EPPGP, medida desenhada por

Demo (2008). Os resultados indicaram correlação entre a política de condição de trabalho e afeto negativo, ou seja, quanto melhores forem as condições de trabalho, menor será o nível de afeto negativo que o funcionário sentirá pela organização.

O estudo de Ferreira e Almeida (2015) buscou investigar a relação entre o *turnover* e o desempenho no setor de comércio. Para isso, a pesquisa utilizou dados de uma empresa com várias filiais, e testou se as empresas com a menor rotatividade são as que obtiveram os melhores resultados em se tratando de termos econômicos (volume de vendas) e organizacionais (acidentes de trabalho). O estudo analisou se práticas de GP, como reconhecimento e treinamento, afetam o nível de *turnover* no contexto organizacional. Os resultados sinalizaram que existe forte relação entre o volume de vendas e o *turnover* dos funcionários.

No Brasil, Demo (2010) buscou averiguar se existia relação positiva entre políticas de GP, valores pessoais e justiça organizacional, sendo as PPGP variáveis consequentes, em organizações brasileiras públicas e privadas. Como resultado, foi identificada uma associação positiva e forte entre as variáveis. Por fim, Demo, Fernandes e Fogaça (2017) avançaram na vertente que investiga os antecedentes das PPGP, o que também constitui uma lacuna na literatura, haja vista que todos os estudos citados anteriormente, exceto o de Demo (2010), coadunam-se na busca de consequentes das PPGPs. O estudo de Demo, Fernandes e Fogaça (2017) investigou a influência dos valores organizacionais sobre a percepção de PPGPs, concluindo que valores relativos à igualitarismo predizem três PPGPs: condições de trabalho, TD&E e envolvimento. Ademais, os valores concernentes à inovação foram preditores das políticas e práticas de TD&E, e os valores concernentes à harmonia predizem as práticas de condições de trabalho.

Por tratar-se de uma variável bastante explorada no âmbito internacional, o presente estudo traçou um raio de análise de quatro anos no Portal de Periódicos da CAPES, para compilar os estudos mais recentes e atualizados na literatura acadêmica da área de gestão de pessoas.

Sendo assim, no Canadá, Aguzolli e Geary (2014) investigaram a transparência de práticas de GP de uma multinacional brasileira para atuar no mercado canadense, encontrando a habilidade em capturar componentes significantes do ambiente institucional do país de destino de uma forma que possibilitou uma adaptação de maneira efetiva, apesar das barreiras culturais e da xenofobia, que foi apontado como obstáculo pelos autores.

Na China, Jia, Shaw, Tsui e Park (2014) apresentaram, por meio de estudos empíricos em organizações de TI do país, que as relações de trabalho são efetivadas por políticas e práticas de GP, e que estão associadas à criatividade das equipes de trabalho, sendo que esta associação é mediada pela densidade de comunicação relatada no ambiente de trabalho. Desta forma, desenvolveram uma perspectiva sócio-estrutural quanto às relações de trabalho no contexto chinês. Paralelamente, Wu e Xiao (2014) construíram um modelo de mediação para examinar os efeitos mediadores da justiça organizacional na relação entre práticas de GP e comportamento de cidadania organizacional. Como resultado, os autores encontraram que práticas de GP como a seleção de pessoal, promoção de oportunidades, gerenciamento de *performance* e processo decisório participativo obtiveram impactos positivos no comportamento de cidadania organizacional. Ainda, o estudo confirmou o efeito mediador de justiça organizacional na relação entre as duas variáveis.

Na Espanha, Sánchez, Marín e Morales (2015) propuseram um estudo que examinou o impacto do gerenciamento eficaz do capital intelectual sobre a *performance* organizacional, tendo as práticas da GP estratégica como mediadora. Esta relação foi analisada em 191 empresas no país e os resultados confirmam a relação positiva entre as variáveis e, também, o papel mediador de práticas de GP como seleção de pessoal, treinamento intensivo, participação ativa, avaliação de desempenho e sistema de recompensas baseado na *performance*.

Zoogah (2016) conduziu um estudo que explorou a relação entre a diversidade tribal, as políticas e práticas de RH e o desempenho organizacional na África. O autor examinou que a diversidade tribal funciona como diretriz para a formulação de políticas de RH. Os resultados indicam que as políticas de RH, neste contexto de diversidade cultural, mediam a relação entre diversidade tribal e o desempenho organizacional.

Na Romênia, Shafeek (2016) conduziu um estudo que investigou o impacto de componentes de RH (estrutura organizacional e cultura organizacional) e práticas de RH (treinamento e promoção) em médias e pequenas empresas (MPEs). Para isso, o estudo combinou revisão de literatura, visitas, entrevistas, observação e questionários aplicados nas 100 MPEs que o estudo usou como amostra. Os resultados indicam que as práticas de RH influenciam na *performance* das MPEs.

Na Arábia Saudita, Wael, Mobarak e Sami (2016) confirmaram a influência que as práticas de GP têm sobre a *performance* organizacional em indústrias. Os resultados confirmaram a existência de impacto positivo das práticas de GP tanto na eficiência e efetividade da cadeia de suprimentos, quanto na *performance* organizacional de forma geral.

Nos EUA, Lim, Wang e Lee (2017) examinaram o impacto das práticas de gestão de pessoas e os recursos humanos que a organização dispõe na percepção de missão cumprida de agências federais. Os autores concluíram que o alinhamento das tarefas a práticas de gestão de pessoas baseadas na *performance* (por exemplo, recompensas, treinamentos e recrutamento) afetam positivamente a percepção de missão cumprida.

Na Austrália, o estudo de Onnis (2017) buscou examinar a influência das práticas de GP na sustentabilidade da força de trabalho em regiões remotas do país, com base nas políticas de GP escolhidas pelas organizações. Os resultados revelaram impacto significativo das escolhas de políticas de GP na sustentabilidade da força de trabalho remota, que é influenciado pelas práticas de gerenciamento. No contexto de trabalho remoto, segundo os autores, a falta de práticas de GP como recrutamento, remuneração, recursos e relacionamentos têm profundas consequências negativas na execução do trabalho.

Por fim, no Egito, Nassar (2017) investigou a relação entre práticas de GP e comprometimento organizacional em hotéis de classificação quatro e cinco estrelas no Cairo e em Alexandria. Recrutamento e seleção, TD&E, avaliação de desempenho e competências, remuneração e comunicação mantiveram relação positiva com o comprometimento afetivo por parte dos funcionários.

À guisa de conclusão, conhecer as variáveis que afetam, e que são afetadas, pelas PPGP é fundamental para o avanço da literatura acadêmica de gestão de pessoas e o reconhecimento de seu papel estratégico nas organizações (Demo *et al.*, 2015), e estes estudos empíricos realizados em diversas e diferentes localidades que foram apresentados atestam o interesse crescente dos pesquisadores ao redor do mundo em conhecerem os pressupostos e efeitos das PPGPs nos ambientes de trabalho. Ratifica-se a relevância de estudar antecedentes de políticas e práticas de GP, haja vista a escassez de pesquisas nessa verve (Demo, 2010; Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017) e também o papel da variável como mediadora, porquanto apenas um estudo embrenhou-se nessa proposta (Sánchez, Marín & Morales, 2015), apresentando mais uma lacuna na literatura, lacuna esta que o presente estudo também busca suprir.

A tendência e os esforços dos pesquisadores agora devem ser no sentido de testar modelos de investigação mais sofisticados quanto às políticas e práticas de GP, incluindo mediação e moderação. Considerando as influências das PPGP no bem-estar no trabalho (Martins & Demo, 2014; Sá & Demo, 2014; Souza *et al.*, 2014), esta variável será abordada a seguir.

2.3. Bem-estar no trabalho

O trabalho é extremamente importante para a vida dos indivíduos, contribuindo para a sua sobrevivência na sociedade e ajudando-os na adaptação ao mundo. Considerando que as pessoas passam boa parte de suas vidas no ambiente de trabalho, ou envolvidos com o trabalho remotamente, é essencial que elas se sintam bem com relação a este (Siqueira & Padovam, 2008; Tamayo, 2004). Desta forma, o tempo dedicado ao trabalho constitui um componente determinante para a construção e o desenvolvimento do bem-estar pessoal ou da felicidade dos funcionários (Tamayo, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 1987, 2003).

Diener e Ryan (2008) indicam que trabalhadores que se divertem no trabalho tendem a receber boas avaliações de desempenho por parte de seus superiores, apresentando altos índices de produtividade, criatividade e qualidade no trabalho realizado. Segundo os autores, estes trabalhadores usualmente exibem comportamentos de cidadania organizacional e se mostram mais disponíveis a realizar atividades que não necessariamente lhe competem, como, por exemplo, ajudar seus colegas.

Neste contexto, faz-se necessário intensificar as discussões e pesquisas referentes ao bem-estar no trabalho (BET), pois essa ainda é uma área com concepções nebulosas (Siqueira & Padovam, 2008), e apesar da importância que o trabalho tem na vida dos indivíduos, observa-se que os estudos referentes ao tema ainda são escassos (Paschoal & Tamayo, 2008).

Luthans (2002) corrobora ao indicar que a maior parte dos estudos encontrados na literatura acadêmica focam na compreensão de experiências psicológicas negativas do trabalhador e comportamentos ou resultados disfuncionais, além da mensuração dos impactos negativos que fatores organizacionais e laborais podem exercer sobre os indivíduos. Ainda, segundo Gable e Haidt (2005), esta tendência na literatura organizacional representa o histórico do campo da psicologia, que durante décadas publicou estudos com foco em estados psicológicos negativos. A partir dos anos 1990, no entanto, um movimento que objetivou completar essa lacuna de estudos que investiga fenômenos essencialmente positivos associados a indivíduos e grupos começou a se consolidar e a ganhar força na academia.

Paschoal *et al.* (2013) argumentam que a abordagem supracitada não tem o intuito de substituir as pesquisas sobre efeitos negativos de condições de trabalho no indivíduo ou estudos que avaliem a relação entre o trabalhador e organização de forma crítica, mas complementar o conhecimento com conclusões sobre fenômenos menos investigados até a atualidade. Os autores complementam que o funcionamento efetivo e saudável das organizações e seus trabalhadores não pode ser alcançado apenas com ações corretivas ou preventivas,

incentivando, assim, o estudo de aspectos do bem-estar no trabalho que possam se desenrolar em ações positivas no âmbito organizacional. Nesta linha, Marujo, Neto, Caetano e Rivero (2007) afirmam que os estudos e as práticas nas organizações devem considerar uma gestão com base nas forças e no desenvolvimento de seu capital humano, social e psicológico.

Akutsu (2008) constatou que a maior parte das pesquisas existentes na literatura acadêmica sobre o bem-estar o tratam de uma maneira geral, não sendo aplicado a qualquer contexto, como, por exemplo, o ambiente de trabalho. Albuquerque e Tróccoli (2004) e Ryan e Deci (2001) concordam com a ideia de que o campo do bem-estar geral se divide em duas grandes correntes: a do bem-estar subjetivo, que aborda o estado subjetivo da felicidade (bem-estar hedônico) e tem como principal contribuição o estudo conduzido por Diener (1984); e a do bem-estar psicológico, que investiga o potencial humano (bem-estar eudemônico), e tem como principais contribuições os estudos de Ryff (1989) e de Deci & Ryan (2008).

A principal diferença entre as duas correntes, segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), consiste na concepção de felicidade adotada por cada uma delas. Enquanto que a primeira (hedonismo) adota uma visão do bem-estar como prazer ou felicidade, a segunda (eudemonismo) tem base na ideia de que o bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades do indivíduo, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso. Waterman (1993) argumenta que a proposta de Aristóteles de felicidade eudemônica vai além da visão hedônica de felicidade, pois ele defendia a ideia de que a primeira era a expressão ativa de virtudes e do que cada indivíduo tem de melhor.

Na visão de Ryan e Deci (2001), a principal proposta dos autores que adotam a visão hedonista da felicidade é de que o bem-estar está na experiência de prazer *versus* desprazer, que deriva de julgamentos sobre os elementos positivos e negativos da vida. Outra perspectiva sobre a felicidade hedonista é apresentada por Diener (1984) e Diener, Suh, Lucas e Smith (1999), que consideram o bem-estar como um fenômeno amplo que inclui respostas emocionais do indivíduo e julgamentos globais sobre a sua satisfação com a vida. Segundo os autores, as respostas emocionais correspondem a emoções e humores, juntos denominados de afeto, e constituem avaliações e reações do indivíduo sobre eventos atuais da sua vida. Adicionalmente, os autores argumentam que julgamentos sobre a satisfação com a vida são considerados aspectos cognitivos do bem-estar, e consistem numa dimensão diferente dos afetos.

Nesta direção, Waterman (1993) e Waterman, Schwartz e Conti (2008) argumentam que a felicidade eudemônica é uma condição suficiente para o indivíduo, mas não necessária no ponto de vista da felicidade hedônica. Os autores sinalizam uma harmonização entre fatores das

perspectivas hedônica e eudemônica, que é uma tendência adotada por autores posteriormente, indicando que, ao vivenciar uma experiência de expressividade pessoal e autorrealização (uma experiência de preenchimento dos próprios potenciais, por meio do desenvolvimento de habilidades e talentos, ou com o alcance parcial de seus objetivos na vida), o indivíduo sentirá satisfação com a vida e os afetos positivos prevalecerão sobre os negativos. Ademais, há outros meios para a felicidade hedônica, além dos supracitados, uma vez que as experiências de felicidade hedônica podem ser observadas em uma vasta quantidade de situações, como quando afetos positivos são acompanhados da satisfação de necessidades físicas e sociais (Waterman, 1993). Segundo o autor, em tais situações, o indivíduo pode experimentar a expressividade pessoal e autorrealização.

Em síntese, a diferenciação entre as visões de Ryff (1989), Ryff e Keyes (1995) e Ryan e Deci (2001), em contradição com a visão de Waterman (1993), consiste na ideia de que o bem-estar configurado na visão hedônica pode ser entendido como um estado afetivo, de forma que os afetos positivos predominam sobre os negativos. Por outro lado, o bem-estar configurado na realização pessoal sugerida por Waterman (1993) pode ser caracterizado pela percepção de desenvolvimento de potenciais e progresso dos propósitos de vida, além do estado afetivo do indivíduo.

O bem-estar subjetivo (BES), baseado na visão hedônica da felicidade, representa um campo de estudos que busca entender as avaliações que as pessoas fazem de suas vidas (Diener, Suh, & Oishi, 1997), e pode ser conceituado a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener *et al.*, 1999). O afeto positivo pode ser configurado como um sentimento transitório, “um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade” (Albuquerque & Tróccoli, 2004, p. 154), enquanto que o afeto negativo equivale a um sentimento transitório que “inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes” (Albuquerque & Tróccoli, 2004, p. 154). Por fim, a satisfação com a vida consiste no julgamento cognitivo da própria vida e inclui as circunstâncias da vida da pessoa e os padrões escolhidos por ela. Assim, segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o BES pode ser resumido como a ocorrência de frequentes afetos positivos, poucas experiências emocionais negativas e a satisfação com a vida, de modo geral.

Diener *et al.* (1997) argumentam que os estudos relacionados ao BES não focam as análises nos estados psicológicos negativos ou patológicos, como a depressão, ansiedade e

estresse, e sim no diferenciamento dos níveis de bem-estar que as pessoas conseguem alcançar. Constitui-se, assim, uma relação positiva entre as concepções de BES e os princípios defendidos pela escola da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Siqueira & Padovam, 2008). Nesta vertente, diversos autores entendem que o BES constitui um amplo fenômeno e deve ser considerado como uma área de interesse na literatura científica (Diener *et al.*, 1999; Diener & Lucas, 2000).

O bem-estar psicológico (BEP), a outra face do bem-estar geral, consiste na visão eudemônica da felicidade, que é centrada na experiência de expressividade pessoal e de auto-realização, que são considerados elementos centrais e definidores da felicidade (Waterman, 1993). Nesta direção, Paschoal e Tamayo (2008) afirmam que os estudos nesta vertente sugerem a premissa de que fatores essenciais para a definição do bem-estar têm sido negligenciados pelos pesquisadores hedonistas.

De acordo com Ryff (1989), o bem-estar deve ser entendido como o funcionamento positivo global do indivíduo. O modelo que busca conceituar o bem-estar psicológico (BEP) proposto por Ryff (1989), que, mais tarde, foi reformulado e reorganizado por Ryff e Keyes (1995), indicando que um indivíduo que apresenta altos níveis de bem-estar também apresenta altos índices de auto-aceitação (definida como aspecto central da saúde mental, indica atitudes positivas do indivíduo em relação a si mesmo), relação positiva com os outros (forte sentimento de empatia e afeição pelas outras pessoas, além de indicar satisfação e confiança na relação com as mesmas), autonomia (autodeterminação, independência de aprovações externas e autorregulação do comportamento), controle do ambiente (habilidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas e condições pessoais), propósito na vida (manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção com relação a vida, contribuindo para a percepção de que a vida é significativa) e, por fim, crescimento pessoal (necessidade de constante desenvolvimento do potencial e aprimoramento pessoais, visando vencer desafios que se apresentam em diferentes fases da vida). Segundo o autor, estes seis elementos definem o bem-estar psicológico, teórica e operacionalmente.

Ryan e Deci (2001) concordam com a ênfase na felicidade eudemônica proposta por Ryff (1989), entretanto, eles argumentam que os seis elementos utilizados para definir o BEP, propostos pelo autor, podem ser considerados antecedentes do bem-estar geral. Segundo os autores, a autonomia e a relação positiva com outros, por exemplo, são necessidades psicológicas básicas que, ao serem satisfeitas, levam o indivíduo a um estado de bem-estar. Sendo assim, para evitar uma limitação do conceito do bem-estar à visão hedonista, e, também,

uma confusão entre o que é construto e o que são antecedentes, os autores propõem que o bem-estar deve ser considerado não somente como prevalência de afeto positivo e satisfação com a vida, mas também como vitalidade e saúde mental.

Adicionalmente, Nix *et al.* (1999) investigaram o efeito da autonomia para a execução de tarefas sobre afetos positivos e vitalidade. Os autores concluíram que, ao ser pressionado a realizar uma tarefa, o término dela gerou um afeto positivo sobre o indivíduo, mas não se associou com a vitalidade. Já no contexto em que o indivíduo é autônomo, o término da atividade associou-se tanto a afetos positivos quanto à vitalidade. Os autores complementam que a vitalidade seria um afeto positivo mais vinculado com a felicidade eudemônica e indicaria a experiência de se sentir vivo e regenerado. Em análise crítica a este estudo, Ryan e Deci (2001) argumentam que os resultados corroboram com a idéia de que o bem-estar pode ser originado como um fenômeno multidimensional, que é composto por aspectos das visões hedônica e eudemônica da felicidade.

Quanto aos estudos relacionados ao bem-estar no trabalho, Paschoal e Tamayo (2008) destacam que este campo sofre forte influência das duas correntes de estudo do bem-estar geral. Siqueira e Padovam (2008) argumentam que na literatura acadêmica não existem concepções claras sobre o conceito de BET, fazendo com que, ao tratarem do assunto, muitos pesquisadores escolhem conceitos diferentes para representá-lo, que pode ser um fator positivo como satisfação com o trabalho (Amaral & Siqueira, 2004), ou mesmo relacionando-o com conceitos negativos como, por exemplo, o *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) ou estresse (Byrne, 1994).

Na literatura internacional, um dos pioneiros no estudo do bem-estar no contexto do trabalho foi Warr (1987), que considera o BET como o funcionamento positivo integrado do indivíduo, e indica cinco dimensões para definição da saúde mental: afeto, aspiração, autonomia, competência e funcionamento integrado. A dimensão “afeto” diz respeito às emoções e humores. A dimensão “aspiração” refere-se ao interesse do indivíduo pelo seu ambiente e por atividades que considera significativas, a dimensão “autonomia” diz respeito à sensibilidade do indivíduo às pressões do ambiente externo, a dimensão “competência” refere-se à habilidade da pessoa para enfrentar as demandas e os problemas do dia-a-dia efetivamente e, por fim, a dimensão “funcionamento integrado” refere-se ao funcionamento do indivíduo de maneira sistêmica e à relação que se dá entre os demais componentes citados.

Adicionalmente, Warr (1987) caracteriza o bem-estar afetivo por meio de três eixos, sendo o primeiro destes a dimensão prazer, que se divide em dois extremos, de sentir-se bem e

sentir-se mal; o segundo eixo avalia a ansiedade e o conforto; e, por último, o terceiro eixo representa a depressão e o entusiasmo. Para Warr (1987, 2007), o ambiente influencia a saúde mental das pessoas, pois o bem-estar de uma pessoa dependerá da medida em que o seu ambiente lhe dispõe oportunidades de experiências positivas, além do quanto estas oportunidades são percebidas e aproveitadas. Entretanto, o autor argumenta que tal influência não é linear, uma vez que as alterações psíquicas variam de um indivíduo para outro, dependendo de seus atributos pessoais e da medida em que as características ambientais se manifestam. O mesmo pode ser observado no contexto de ambiente de trabalho, uma vez que é possível identificar elementos que influenciam o bem-estar dos indivíduos neste ambiente (Warr, 2007).

Posteriormente, Warr (2003) desenvolve um estudo onde define o bem-estar no trabalho em termos unicamente afetivos (humores e emoções). Mais tarde, entretanto, Warr (2007) passa a defender dois elementos centrais no BET, sendo que o primeiro é embasado na felicidade hedônica, corresponde aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo, enquanto que o segundo é embasado na felicidade eudemônica, que corresponde à autovalidação, caracterizada por fatores como o desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo. O autor considera, ainda, duas dimensões de emoções, sendo elas prazer e excitação, as quais variam em intensidade e geram a tônica afetiva do indivíduo (Paschoal *et al.*, 2013).

Para Van Horn *et al.* (2004), o bem-estar no trabalho consiste na avaliação positiva das inúmeras características do trabalho e engloba aspectos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos. Os autores propõem cinco dimensões para a compreensão do modelo: dimensão afetiva, que inclui variáveis como afeto, exaustão emocional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional; bem-estar profissional, que compreende variáveis como autonomia, aspiração e competência profissional; bem-estar social, que se ramifica em dois conceitos, sendo eles a despersonalização e a qualidade das relações sociais; cansaço cognitivo, que diz respeito ao funcionamento cognitivo do funcionário; e, por último, a dimensão psicossomática, que se refere à presença ou à ausência de queixas como dores de cabeça e de estômago. Segundo os autores, os resultados do estudo indicam que o bem-estar é singularmente refletido no estado emocional do trabalhador. Daniels (2000) propõe que esses resultados oferecem suporte à avaliação do BET, principalmente, em termos afetivos.

Neste contexto, Paschoal e Tamayo (2008) tecem considerações sobre o modelo proposto por Van Horn *et al.* (2004), quais sejam: em primeira análise, a definição de BET adotada é ampla e agrega poucos aspectos que possam diferenciá-la de outros conceitos relativos à psicologia organizacional, por exemplo, ao afirmar que o BET possui dimensões afetiva, motivacional, comportamental, cognitiva e psicossomática o autor não o diferencia de outros conceitos, mas aumenta as interseções com outros modelos; e em segundo lugar, a proposta de considerar o funcionamento positivo do indivíduo em ambiente laboral faz com que o BET seja considerada uma área de estudo e não uma variável.

Com relação à variável autonomia, do modelo de Van Horn *et al.* (2004), encontrada na dimensão bem-estar profissional, pode-se relacionar ao estudo de Karasek (1979), que tece um modelo sobre estresse ocupacional em que focou na importância do controle e da autonomia no trabalho para respostas funcionais do indivíduo. De acordo com o autor, os efeitos que as demandas do ambiente de trabalho exercem sobre a saúde do indivíduo podem variar de acordo com o nível de controle e de autonomia que o sujeito possui. O autor argumenta que um alto nível de autonomia no trabalho protege o indivíduo dos efeitos negativos das demandas, uma vez que facilita a tomada de decisões, a resolução de dificuldades e o enfrentamento de desafios.

Nesta direção, Kelloway, Gottlieb e Barham (1999) e Polasky e Holahan (1998) concordam que, quanto mais liberdade o indivíduo dispõe para decidir como realizar as atividades que lhe competem e estruturar papéis de trabalho, menos são as consequências como sintomas psicossomáticos e afeto negativo. Muitos autores concordam que a falta de controle no trabalho pode ser considerada como um fator de estresse no ambiente organizacional (Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999; Paschoal & Tamayo, 2008; Polasky & Holahan, 1998; Van Horn *et al.*, 2004). Em suma, no modelo proposto por Van Horn *et al.* (2004), a variável autonomia poderia ser considerada um antecedente da dimensão afeto (Paschoal & Tamayo, 2008).

Outro autor que faz contribuições sobre o estudo do bem-estar no trabalho é Daniels (2000) que, segundo Paschoal e Tamayo (2008), é um dos poucos autores da área de estudo do BET que enfatiza a identificação do que é essencial no construto e procura delinear seus limites, buscando evitar a interseção com conceitos que podem ser antecedentes ou consequentes do mesmo. O autor propõe um modelo focado nas respostas do indivíduo, nas experiências que resultam das interações do ambiente laboral e das características pessoais que definem o BET.

Assim, o modelo de bem-estar no trabalho proposto pelo autor deve ser considerado o bem-estar afetivo no trabalho, ou seja, o bem-estar deve ser abordado como a prevalência das

emoções positivas no trabalho (Paschoal e Tamayo, 2008). Ademais, Daniels (2000) argumenta que os pesquisadores que adotam a abordagem do bem-estar psicológico no contexto do trabalho confundem o bem-estar em si com seus possíveis predecessores.

Para Daniels (2000), uma forma de apaziguar esta confusão poderia ser considerar apenas o aspecto mais relevante e central do bem-estar, que o autor considera ser o afeto. O bem-estar afetivo, de acordo com o autor, representa uma experiência cumulativa de afetos, referente a domínios específicos da vida e, por isso, pode ser levado ao contexto de ambiente laboral. Assim, os afetos nesta proposta equivalem às emoções e humores vivenciados pelo trabalhador.

No contexto nacional, o estudo conduzido por Paz (2004) é base de algumas pesquisas na literatura acadêmica (Dessen & Paz, 2010; Paschoal & Tamayo, 2008). Em seu estudo, Paz (2004) define o bem-estar no trabalho como a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao executar suas atividades na organização, e propõe um modelo que avalia o BET a partir de indicadores que levam em consideração aspectos afetivos e cognitivos, que pode ser usado como base para o planejamento organizacional e para o desenho de ações que visam um alto desempenho organizacional (Diener, 2000; Meleiro & Siqueira, 2005). Assim, a autora classifica o bem-estar a partir duas categorias: gratificação e desgosto.

A gratificação, segundo Paz (2004), é mensurada a partir da percepção do trabalhador a respeito dos seguintes aspectos: a valorização do trabalho, percepção de que o trabalho é importante para si mesmo, para a organização que trabalha e para a sociedade onde vive; o reconhecimento pessoal, ser admirado e recompensado por sua competência no trabalho; a autonomia, liberdade para executar o trabalho a sua maneira; a expectativa de crescimento, que diz respeito às possibilidades de evolução pessoal e profissional dentro da organização; o suporte ambiental, que é a percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social; os recursos financeiros, que dizem respeito à percepção de que o trabalho realizado é compensado por um salário justo; e, por fim, o orgulho de pertencer à organização. Em contraponto, a categoria desgosto representa o sentimento de mal-estar do trabalhador, e pode ser resumida como o oposto dos aspectos da gratificação.

Segundo Dessen e Paz (2010), este modelo atribui à organização a responsabilidade pela saúde individual de cada empregado e, também, a responsabilidade de fomentar ambientes saudáveis que facilitem relacionamentos e atitudes positivas com relação ao trabalho. Ademais, as autoras consideram que o bem-estar é consequência de relações recíprocas entre o

funcionário e a organização e pode, portanto, ser influenciado por características individuais e organizacionais.

Ainda no contexto nacional, Ferreira, Silva, Fernandes e Almeida (2008), com base no modelo de bem-estar subjetivo proposto por Diener (1984), argumentam que o bem-estar no trabalho é um construto composto por uma dimensão cognitiva, que pode ser mensurada pela satisfação no trabalho, e uma dimensão afetiva, que pode ser relacionada aos afetos positivos e negativos que o indivíduo sente a respeito do trabalho.

Mais tarde, Siqueira e Padovam (2008) propõem um conceito básico de BET, sugerindo que ele pode ser entendido como uma combinação psicológica multidimensional, composta por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e a organização (comprometimento organizacional afetivo). Esta estrutura do conceito de BET agrega três conceitos com conotações positivas, que são: a satisfação no trabalho, que consiste no estado emocional positivo ou de prazer gerado por um trabalho ou de experiências relacionadas a ele (Locke, 1976); envolvimento com o trabalho, que pode ser compreendido como o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima” (Lodahl & Kejner, 1965, p. 25); e o comprometimento organizacional afetivo, que consiste no estado em que um indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos, despertando sentimentos de afiliação com relação a tais objetivos (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Por outro lado, apesar de Rego, Cunha e Souto (2007) também adotarem uma perspectiva hedônica da felicidade, eles analisam apenas os afetos (Daniels, 2000), ou seja, o construto tem base na constância de experiências com afetos positivos e a escassez com experiências de afetos negativos. O modelo dos autores se inspira no proposto por Daniels (2000), que compõe cinco dimensões bipolares, sendo elas: ansiedade e conforto; depressão e prazer; aborrecimento e entusiasmo; cansaço e vigor; e, por fim, irritação e tranquilidade.

Paschoal (2008), por seu turno, apresenta o bem-estar no trabalho como a “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal, 2008, p. 23). Assim, a autora soma tanto aspectos afetivos, caracterizados pelas emoções e humores, quanto aspectos cognitivos, representados pela realização, de maneira similar ao modelo proposto por Ferreira *et al.* (2008). O conceito de Paschoal (2008) foi validado no contexto brasileiro e congrega tanto os aspectos cognitivos quanto os afetivos dos construtos, abraçando as perspectivas hedônica e eudemônica, ratificando a proposta seminal de Waterman (1993), sendo adotado, assim, no presente estudo.

Em síntese, tanto nacional quanto internacionalmente, é possível observar que existem similaridades e complementaridades entre os diversos autores quanto aos indicadores de bem-estar no trabalho (Dessen & Paz, 2010). Para melhor entendimento de como estes construtos conversam, Dessen e Paz (2010) esquematizam um sumário, conforme indicado na Tabela 7, com os principais indicadores organizacionais que exercem influência no BET.

Tabela 7

Síntese dos indicadores de bem-estar pessoal nas organizações

Indicador	Autores
Recursos financeiros	Paz (2004); Warr (2007)
Relações interpessoais	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn <i>et al.</i> (2004)
Organização	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn <i>et al.</i> (2004)
Oportunidades de crescimento	Paz (2004); Warr (2007)
Condições de Trabalho	Paz (2004); Warr (2007); Van Horn <i>et al.</i> (2004)
Reconhecimento	Paz (2004)
Valorização	Paz (2004); Warr (2007)
Realização	Paschoal (2008); Warr (2007)

Fonte: Adaptado de Dessen & Paz (2010).

Da mesma forma como existem diversos construtos que abordam o bem-estar no trabalho de maneiras distintas, as medidas elaboradas para mensuração também variam. De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), de modo geral, medidas de afeto que englobam emoções e humores têm influenciado a produção literária sobre o BET. A exemplo, uma das principais medidas de afeto utilizadas no campo do bem-estar geral é a *Positive Affect/Negative Affect Scale (PANAS)*, que foi elaborada por Watson, Clark e Tellegen (1988), e é composta por 20 itens que avaliam o afeto negativo e o afeto positivo.

Quanto às medidas de bem-estar no trabalho, especificamente na literatura organizacional, em estudo empreendido por Daniels (2000), o autor propõe mensurar o BET de acordo com as cinco dimensões bipolares (ansiedade e conforto; depressão e prazer; aborrecimento e entusiasmo; cansaço e vigor; e irritação e tranquilidade). Daniels (2000) validou a escala a partir de duas amostras, a primeira de 2.340 funcionários do departamento de serviço social do Reino Unido, e a segunda de 3.300 colaboradores da universidade do Reino Unido. Os testes para validação da escala indicaram bons índices de confiabilidade e, além dos cinco fatores terem sido confirmados, os itens podem ser agrupados em dois fatores de segunda ordem, chamados de afeto negativo e afeto positivo. Com isso, é possível destacar a influência que os estudos relativos ao bem-estar geral exercem sobre o BET.

No contexto nacional, Dessen (2005) construiu e validou uma escala intitulada “escala de bem-estar pessoal nas organizações”, baseando-se no conceito de BET proposto por Paz (2004), que focou no trabalho realizado dentro de organizações. A ferramenta conta com 15 itens, os quais buscam avaliar a percepção do trabalhador, principalmente sobre as relações de reciprocidade estabelecidas com a organização e, também, contam com dimensões cognitivas (por exemplo, “como sou recompensado por minha competência pela organização?”) e afetiva (por exemplo, “como tenho orgulho de pertencer a esta organização?”). O instrumento apresenta um índice psicométrico de 0,91 (Nunnally & Barnstein, 2006), sendo, assim, considerado de boa confiabilidade.

Ainda na literatura nacional, Paschoal e Tamayo (2008) construíram e validaram uma escala para avaliar o bem-estar no trabalho, baseados na hipótese de que o BET compreende emoções e humores e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho, que foram distribuídos e agrupados em 30 itens do instrumento. Como resultado, a medida apresentou índices de confiabilidade entre 0,88 a 0,93 (Nunnally & Barnstein, 2006), apresentando, assim, bons parâmetros psicométricos.

Mais tarde, Dessen e Paz (2010) também empreenderam a construção e validação de um instrumento de indicadores de bem-estar organizacional, tendo como base os indicadores já existentes na literatura científica (Paschoal, 2008; Paz, 2004; Van Horn *et al.*, 2004; Warr, 2007), e com aplicabilidade em diversos contextos do campo organizacional. A medida é composta por 61 itens, e apresenta índices psicométricos superiores a 0,75 indicando, assim, que os fatores identificados (reconhecimento, salário, relação com a chefia, relação com os colegas de trabalho, identificação com a organização, oportunidade de crescimento, condições de trabalho, relação com clientes, valorização e realização) mostram boa confiabilidade (Nunnally & Barnstein, 2006).

Na França, Collange, Gaucher, George, Saunder e Albert (2016) desenvolveram uma medida de bem-estar no trabalho, tendo como objetivo principal a mensuração da felicidade hedônica (emoções positivas no trabalho e satisfação no trabalho) e eudemônica (funcionamento ótimo) do bem-estar. A escala conta com 15 itens que são agrupados de acordo com as dimensões: emoções positivas no trabalho, que abarcam a sensação de prazer e emoção da satisfação; satisfação no trabalho, que engloba itens relacionados aos julgamentos e avaliações positivas no trabalho; e, por fim, o funcionamento ótimo, que aborda o engajamento emocional, comprometimento pessoal, valores pessoais e estímulo. O instrumento foi aplicado

com funcionários de três empresas francesas e apresentou bons índices psicométricos, sendo, assim, recomendada ao uso em pesquisas para examinar o BET.

Por fim, Demo e Paschoal (2016) validaram transculturalmente a escala, previamente desenvolvida e validada no Brasil por Paschoal e Tamayo (2008), nos EUA, aplicando-a em uma amostra de 809 participantes. Como resultado, a *Well-Being at Work Scale (WBWS)* passou a ter 29 itens e apresentou índices psicométricos superiores a 0,90. Por ser a escala mais recente na literatura acadêmica e ter sido validada transculturalmente, a WBWS será adotada no presente estudo, o que também está em consonância com o conceito de BET adotado no presente estudo Paschoal (2008).

No que tange a revisões da literatura sobre a temática, a produção de Paschoal *et al.* (2013) é a mais recente, e surgiu com o objetivo de apresentar a produção acadêmica brasileira sobre o bem-estar no trabalho, publicada em periódicos científicos das áreas de administração e psicologia com classificação *Qualis* maior ou igual a B3, a qual compreendeu o período entre 2001 e 2010. Dentre os resultados, constatou-se a existência de poucos estudos sobre o tema e, especialmente no Brasil, é patente a necessidade de produção científica sobre o BET nos periódicos das áreas que a revisão abarcou. As autoras indicam que, em 10 anos, foram publicados apenas oito artigos, representando uma média de menos de um artigo por ano. Ademais, o panorama indicado pelos resultados apresenta uma lacuna na literatura acadêmica sobre o BET e propõe um convite para mais pesquisas (Paschoal *et al.*, 2013), pois a relevância do tema para as organizações contemporâneas e a tendência ao incentivo de experiências positivas dos trabalhadores no campo de estudo do BET são notáveis (Luthans & Youssef, 2007; Warr, 2007).

Outrossim, a produção científica de estudos empíricos já indicou, ao longo dos anos, a influência que diversos fatores organizacionais têm sobre o bem-estar no trabalho, dentre eles clima social, percepção de justiça e suporte organizacional (Paschoal, 2008; Paz, Gosendo, Dessen & Mourão, 2009; Sobrinho, 2009), alcance de metas e percepção de sucesso dos trabalhadores (Wiese & Freund, 2005), mudança organizacional (Cunningham, 2006), *downsizing* (Fugate *et al.*, 2012; Rafferty & Restubog, 2010), poder organizacional e características da personalidade do indivíduo (Dessen & Paz, 2010), rotatividade, absenteísmo e desempenho (Danna & Griffin, 1999; Daniels & Harris, 2000; Warr, 2007). Ademais, outros estudos relatam que em processos de mudanças com elevado grau de risco, há diminuição da percepção de bem-estar pelos trabalhadores, bem como elevados níveis de insatisfação, estresse

no trabalho e diminuição da confiança na organização (Bryson, Barth, & Dale-Olsen, 2013; Noblet & Rodwell, 2008).

De acordo com Dessen e Paz (2010), o bem-estar tem base nas relações recíprocas estabelecidas entre o trabalhador e a organização, sendo afetado por características individuais (Danna & Griffin, 1999; Diener *et al.*, 1999; Paz, 2004) e organizacionais (Paz, 2004; Paz, Gosendo, Dessen & Mourão, 2009; Tamayo, 2004; Warr, 2007). Entretanto, alguns autores advertem a importância de estudos que investiguem a interação entre variáveis individuais e situacionais, já que o BET não depende apenas de variáveis pessoais ou ambientais, mas sim da relação entre ambas (Dessen, 2005; Paz, 2004; Warr, 2007). Adicionalmente, Soraggi e Paschoal (2011) indicam que esta é uma questão pouco investigada empiricamente.

Por se tratar de uma variável bastante explorada, principalmente em âmbito internacional, o presente estudo traçou um raio de análise de dois anos no Portal de Periódicos da CAPES, para compilar os estudos empíricos mais recentes na literatura acadêmica da área de bem-estar no trabalho.

Nos últimos dois anos, foram empreendidos vários estudos referentes ao tema na Europa. Por exemplo, Wu, Luksyte e Parker (2015) investigaram os efeitos que a sobrequalificação exercem no bem-estar no trabalho, analisando, também, o papel mediador da autonomia no trabalho e a cultura em geral. Os autores aplicaram questionários em 7.310 funcionários de nove países diferentes da Europa (Inglaterra, Dinamarca, Irlanda, Suécia, Portugal, Turquia, Estônia, Lituânia e Letônia), por meio da pesquisa anual sobre condições de trabalho intitulada “*5th European Working Conditions Survey*”. Os países foram categorizados por culturas individualistas (Suécia, Dinamarca, Irlanda e Inglaterra) e coletivistas (Portugal, Turquia, Estônia, Lituânia e Letônia), segundo o modelo de Hofstede (1980), e os resultados indicaram que a interação entre sobrequalificação, autonomia e cultura efetivamente predizem o bem-estar no trabalho.

Na Itália, Rollero, Fedi e Picolli (2015) investigaram os efeitos do gênero e *status* no bem-estar no trabalho, dentre outras variáveis. O estudo teve uma amostra de 238 trabalhadores (sendo 52,5% homens), metade em posição de alto *status* (98 participantes) e a outra metade em posição de baixo *status* (140 participantes). Os resultados indicaram que o *status* exerce mais influência que o gênero no que tange à compreensão do BET.

Na França, Dose, Desrumaux, Sovet e De Bosscher (2017) examinaram as relações entre o sucesso de carreira, objetivo e subjetivo, e o bem-estar no trabalho baseado na perspectiva da felicidade eudemônica, mediados pela satisfação de necessidades psicológicas. A pesquisa foi

aplicada junto a 138 conselheiros de acompanhamento profissional na França e os resultados indicaram que a satisfação das necessidades de autonomia, afiliação e de competências exercem um efeito mediador na relação entre o sucesso de carreira objetivo (em uma perspectiva financeira e hierárquica) e subjetiva (em uma perspectiva psicológica e social) e o bem-estar no trabalho. Os autores complementaram que a investigação pode ser associada a outros empregos, relacionados ao emprego de conselheiro, e também com diferentes setores de atuação.

Ainda na França, Mellor, Dufoix, Saunder, Albert e Collange (2017) examinaram os fatores que reforçam o bem-estar subjetivo no trabalho, avaliando o papel mediador da percepção do suporte social. A amostra abarcou 2.553 funcionários de sete empresas francesas, consultando a percepção deles acerca da satisfação com o ambiente de trabalho, percepção de suporte social no trabalho, da percepção de estresse e do bem-estar no trabalho. Ademais, receberam a oportunidade de compartilhar situações de experiências positivas e negativas no trabalho. Os autores indicam que situações positivas no trabalho estão associadas com o aumento do bem-estar, por meio de suporte social.

Na mesma linha, na Suíça, Hämmig (2017) investigou se o suporte social, manifestado por diversas fontes, contribui para a saúde e o bem-estar no trabalho. O questionário foi aplicado em quatro empresas diferentes de serviço suíças, alcançando 5.877 participantes. Os resultados indicam que o suporte social, especialmente o suporte do supervisor, representa uma importante fonte de saúde e bem-estar no trabalho. O autor ressalta que esse suporte deve ser considerado um fator chave para a promoção do bem-estar no trabalho.

Perilla-Toro e Gómez-Ortiz (2017), por seu turno, investigaram a relação entre a liderança transformacional e indicadores de bem-estar e mal-estar no trabalho, examinando, ainda, o papel mediador da confiança no líder em países emergentes (Colômbia e México). Foram aplicados 597 questionários com funcionários de organizações colombianas e mexicanas. Os resultados indicaram que a liderança transformacional tem relação positiva com a satisfação no trabalho e relação negativa com os sintomas de mal-estar no trabalho, e que estas relações estão totalmente mediadas pela confiança no líder.

No Brasil, Braga, Andrade, Estivalet, Oliveira e Costa (2017) investigaram a influência que os valores organizacionais exercem sobre a percepção de bem-estar no trabalho. O estudo examinou a perspectiva de colaboradores de um hospital público de ensino, onde foram aplicados 351 questionários para os servidores da organização. Os resultados mostraram relação positiva entre os valores organizacionais e o bem-estar no trabalho, corroborando com outros estudos empreendidos nesta direção, como o de Silva, Porto e Paschoal (2010) e Souza (2012).

À guisa de conclusão, pode-se inferir que o bem-estar no trabalho está presente na agenda de pesquisa da literatura acadêmica em diversos países como variável dependente. Essa tendência segue o que foi projetada por Warr (2007), que afirmou que estudos futuros deveriam relacionar variáveis individuais (como valores, personalidade, atitudes, necessidades e as preferências do trabalhador) e fatores relacionados ao bem-estar no trabalho.

Notadamente, a pesquisa sobre bem-estar no trabalho é mais utilizada como variável dependente, portanto, sugere-se como agenda estudos que investiguem o BET como variável independente. Ademais, o presente estudo avaliará a relação entre virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho, contando com o papel mediador das PPGP nas instituições investigadas, e o capítulo a seguir especificará qual a metodologia adotada para fins desta investigação.

3. Método

Neste capítulo, serão especificadas a metodologia e as técnicas que foram adotadas no presente estudo, divididos em seis partes: tipo e descrição geral da pesquisa, modelo de pesquisa, caracterização das organizações, caracterização da população e da amostra, definição do instrumento de pesquisa e, por último, os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente estudo é caracterizado como pesquisa descritiva e explicativa, por meio de um *survey* quantitativo e, quanto ao horizonte temporal, como corte transversal.

A pesquisa descritiva visa relacionar variáveis com o objetivo de observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas sem analisar profundamente o conteúdo. Por outro lado, a pesquisa explicativa foca no mapeamento da realidade, na identificação de fatores e na forma como estes fatores contribuem para que um determinado fenômeno aconteça. Ademais, a diferença entre os dois tipos de pesquisa está no fato de que os estudos explicativos, além de registrarem e analisarem os fatos, visam inferir informações com base nos dados e identificar os seus precedentes (Barros & Lehfeld, 2007; Gil, 1999; Marconi & Lakatos, 2011). Com base nisto, é possível relacionar e agrupar os objetivos específicos do presente estudo com os tipos de pesquisa apontados.

Pode-se identificar nos objetivos específicos I, II e III a parte descritiva deste trabalho, uma vez que visam descrever a percepção dos colaboradores das empresas que representam a amostra:

- I. Identificar a percepção de colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais;
- II. Identificar a percepção de colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações em que trabalham;
- III. Mensurar o bem-estar no trabalho, avaliado em seus componentes afetivo e cognitivo, dos colaboradores pesquisados.

Por outro lado, o objetivo específico IV é caracterizado como explicativo, uma vez que tem a intenção de interpretar a relação existente entre as variáveis estudadas, verificando se há a relação de predição entre elas, bem como se há o efeito mediador:

- IV. Verificar se as PPGP são mediadoras da relação entre VMO e BET dos colaboradores pesquisados.

O meio escolhido para a coleta de dados foi a pesquisa de campo, ou *survey*, utilizando da aplicação de questionários. Segundo Hair, Black, Babi, Anderson e Tatham (2009), a aplicação de questionários possibilita a coleta de dados primários quantitativos de forma prática e abrangente, uma vez que tem um alcance de público maior em um menor espaço de tempo, em comparação com outros meios de coleta de dados como, por exemplo, a entrevista. Quanto à natureza, o estudo é quantitativo, uma vez que a coleta de dados fornecerá números passíveis de exploração estatística no intuito de realizar a mensuração de fenômenos (Hair *et al.*, 2009).

Por último, o horizonte temporal da presente pesquisa é caracterizado como uma pesquisa de recorte temporal transversal, pois a coleta de dados ocorreu em um único espaço de tempo delimitado (Hair *et al.*, 2009).

3.2. Modelo de pesquisa

Para analisar a relação entre as variáveis, o modelo da presente pesquisa compreende como variável preditora ou independente as virtudes morais organizacionais, como variável mediadora as políticas e práticas de gestão de pessoas e, por fim, o bem-estar no trabalho como variável dependente, cada uma subdividida em seus respectivos fatores, conforme mostra a Figura 2.

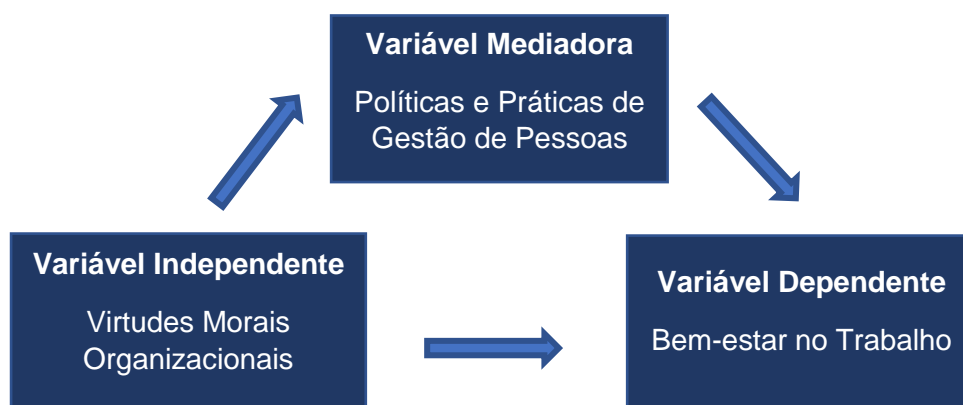


Figura 2. Modelo empírico da pesquisa.

Fonte: Elaborada pelo autor.

As variáveis estudadas estão classificadas e descritas na Tabela 8.

Tabela 8

Classificação, descrição e fatores das variáveis da pesquisa

Variável	Classificação	Descrição	Fatores
Virtudes morais organizacionais	Independente	As virtudes morais organizacionais representam um conjunto de atividades, valores, emoções e consequências que são positivos no sentido de guiar o indivíduo em ambiente organizacional (Caza, Bright, & Cameron, 2004).	Boa-fé organizacional: característica da organização associada à transparência, honestidade, idoneidade e integridade nas suas condutas, no fornecimento de informações precisas e verdadeiras e na assistência que dá aos seus empregados; Confiança organizacional: práticas organizacionais que visam proporcionar ao empregado a percepção de que a organização confia nele e de que há um reconhecimento por parte da organização de ter um compromisso no futuro com o empregado; Generosidade organizacional: uma disposição espontânea da organização em sacrificar seus próprios interesses em prol de necessidades singulares do empregado (Gomide, Vieira, & Oliveira, 2016).
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Mediadora	“Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados” (Demo <i>et al.</i> , 2011, p. 19).	Recrutamento e seleção: visa procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo da organização; Envolvimento: busca criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, participação, relacionamento e comunicação; TD&E: visa prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento; Condições de trabalho: tem como objetivo prover aos colaboradores boas condições de

			trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia; Avaliação de desempenho e competências: visa recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos (Demo <i>et al.</i> , 2011).
Bem-estar no trabalho	Dependente	“Prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida” (Paschoal, 2008, p. 23)	Afetos positivos: percepção de emoções positivas no trabalho; Afetos negativos: percepção de emoções negativas no trabalho; Realização pessoal: percepção do indivíduo de que desenvolve suas habilidades e avança no alcance de suas metas de vida. (Paschoal & Tamayo, 2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. Caracterização das organizações

A aplicação do questionário foi realizada em organizações de médio a grande porte, sendo públicas, privadas e do terceiro setor, que atuam no ramo de farmácia, logística de medicamentos, banco, cursos preparatórios para concursos públicos, engenharia, gestão patrimonial, tecnologia da informação, projetos de apoio à micro e pequenas empresas e órgãos públicos que preferiram não ser citados. Uma vez que muitas empresas participaram deste estudo e a maioria solicitou anonimato, as informações abaixo referem-se apenas à organização que contribuiu com aproximadamente 40% dos questionários e que não solicitou a ocultação dos dados.

A organização em questão é o Grupo JB, uma empresa privada que foi fundada há cerca de 50 anos e atua na região norte e nordeste do Brasil no ramo de logística de medicamentos e alimentos, farmácias, supermercados, hotelaria, pecuária, dentre outros. Em um relatório gerado no dia 16 de março de 2018 e disponibilizado para fins deste estudo, a empresa, no ramo de distribuição, conta com um quadro de 1.443 funcionários nos nove centros de distribuição em toda a região norte e nordeste. No ramo de farmácias, o número é de 2.326 funcionários.

Uma das características mais fortes do Grupo JB, segundo informações retiradas do *site*, é o fato da empresa ser administrada por um grupo de pessoas que seguem os mesmos padrões éticos e com princípios de conduta semelhantes. Os valores da organização são: marca,

fortalecimento junto ao mercado; pessoas, valorização do capital humano; parceria, relacionamento duradouro com colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade; aprendizado contínuo e trabalho em equipe; ética, transparência nas atitudes e ações; e comprometimento e foco em resultado.

A organização em questão passou por uma reestruturação nos processos internos e na área de gestão de pessoas, onde foram consolidadas políticas e práticas de GP, tais como remuneração, condições de trabalho e práticas de envolvimento. Assim, dado que a empresa conta com valores consolidados em décadas de atuação no mercado e políticas e práticas de GP bastante consolidadas, fundamenta-se a utilização das empresas do Grupo JB como um dos *locus* do presente estudo.

3.4. Caracterização da população e da amostra

A população é o conjunto composto por indivíduos quem têm pelo menos uma variável comum (Morettin, 2010). Logo, o universo desta pesquisa foi caracterizado pelos funcionários das organizações que foram investigadas, tendo como variável comum ser funcionário em uma organização com políticas e práticas de gestão de pessoas, totalizando 242.141 indivíduos.

Para o presente estudo, foi adotada a técnica de amostragem não probabilística e por conveniência devido à seleção dos elementos mais disponíveis para a consecução do estudo que foi realizado pelo autor (Hair *et al.*, 2009).

Quanto à técnica de análise de dados foram realizadas análises de regressão múltipla linear, que possibilitaram a avaliação do relacionamento das três variáveis do estudo. Cohen (1992) afirma que esta técnica é a mais apropriada para pesquisas da área de ciências comportamentais e, para que seja mais fidedigno, estas pesquisas devem contar com amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Com o objetivo de representar a análise do poder estatístico, têm-se três variáveis envolvidas na inferência estatística, que são: tamanho da amostra (N), critério de significância (α) e efeito do tamanho da organização (ES) (Cohen, 1992) e o *software* G-Power viabiliza este cálculo.

Assim, de acordo com o *software* G-Power, a amostra mínima necessária com poder estatístico entre 80% e 95% para análise das regressões múltiplas lineares varia de 119 a 146 sujeitos, respectivamente. Entretanto, contando com eventuais perdas no processo de tratamento de dados, foram distribuídos cerca de 400 questionários.

3.4.1. Tratamento de dados

No total, foram cerca de 400 questionários respondidos presencialmente e voluntariamente. Após esta etapa, com o objetivo de confirmar a precisão dos dados obtidos, deu-se início ao tratamento de dados, o qual, durante o processo de tabulação, os questionários incompletos (*missing values*) foram eliminados imediatamente, por meio do procedimento *listwise*, na medida em que fossem identificados itens não respondidos. O resultado desta primeira etapa resultou na eliminação de 77 questionários que estavam incompletos, e portanto, eram inadequados ao estudo. Em seguida, realizou-se a análise de distribuição de frequências (média, moda, desvio-padrão, mínimo e máximo), seguindo o modelo de tratamento de dados proposto por Tabachnick e Fidell (2013).

Também foi adotado o método de Mahalanobis, que tem como objetivo verificar a presença de *outliers* (valores que diferem substancialmente da média e da maioria dos dados), que podem afetar os valores dos coeficientes de regressão estimados caso não sejam eliminados, gerando, consequentemente, um modelo tendencioso (Field, 2009). Para este modelo de pesquisa, obteve-se o qui-quadrado $X^2 = 132,208$, e foram eliminados 37 *outliers*, resultando em uma amostra final de 286 sujeitos, atingindo o poder estatístico de 99% de acordo com o cálculo no *software* G Power.

Seguidamente, foram realizadas análises de multicolinearidade e singularidade. Estes procedimentos não apontaram problemas, dado que os valores de tolerância encontrados foram superiores a 0,1 e os valores do fator de inflação da variância (VIF) foram inferiores a 10 (Lorch & Myers, 1990).

E então, finalmente, foram feitas análises dos pressupostos para regressão múltipla linear, que são a homocedasticidade (variância constante dos termos de erro), linearidade e normalidade, por meio de gráficos de probabilidade normal e gráficos de resíduos, conforme propõe Hair *et al.* (2009). Como resultado, houve confirmação de todos os pressupostos.

3.4.2. Caracterização da amostra

No questionário aplicado também havia questões relacionadas a informações demográficas com fins de caracterização da amostra, tais como idade, sexo, escolaridade e tempo trabalhando na empresa. Neste caso, foram analisadas as respostas da amostra final de 286 sujeitos.

O panorama da amostra com relação à idade aponta que ela foi composta, em sua maioria, por adultos de 29 a 39 anos de idade (39%), atingindo-se a média total de 36 anos. Em seguida, as porcentagens de faixas etárias decrescem, com 28% de 18 a 28 anos de idade, 23% de 40 a 50 anos de idade e, por fim, 10% de 51 a 66 anos de idade.

Quanto ao gênero, a amostra teve exatos 50% dos participantes do sexo masculino e 50% do sexo feminino, após o tratamento dos dados.

No que tange ao nível de escolaridade, constava uma pergunta de múltipla escolha no questionário para que os participantes indicassem seu grau de escolaridade completo, que variavam desde ensino fundamental até doutorado. Os resultados das análises indicaram que a maioria dos participantes possui ensino superior (73,4%), seguido por aqueles que possuem o ensino médio completo (22,3%), mestrado (3,8%) e, por fim, apenas um indivíduo com doutorado, o representa 0,5% da amostra.

Quanto ao tempo de empresa, 38% dos participantes afirmaram trabalhar nas suas respectivas organizações há mais de 10 anos, 33% entre 1 e 5 anos, 19% entre 5 e 10 anos e, por fim, apenas 10% a menos de 1 ano trabalhando nas empresas investigadas.

3.5. Definição dos instrumentos de pesquisa

O questionário foi apresentado por uma carta convite para participação na presente pesquisa acadêmica, com as orientações gerais sobre o preenchimento do questionário e o termo de consentimento para participação na pesquisa. Em seguida, os participantes responderam a três escalas validadas cientificamente, dentre as apresentadas no capítulo de referencial teórico, com índices psicométricos que indicam a fidedignidade destes instrumentos, quais sejam: a Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (Gomide *et al.*, 2016), Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, intitulada de EPPRH (Demo *et al.*, 2014) e a Escala de Bem-Estar no Trabalho, intitulada de EBET (Demo & Paschoal, 2016). Por fim, a parte demográfica para caracterizar a amostra. O instrumento em sua versão completa, composto por 95 itens, pode ser consultado no Apêndice A.

3.5.1. Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (EPVMO)

A Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais (Gomide *et al.*, 2016) foi a medida escolhida para avaliar a variável independente do presente estudo, virtudes morais organizacionais, composta por 30 itens distribuídos em 3 fatores (boa-fé organizacional, confiança organizacional e generosidade organizacional), apresentando índices de

confiabilidade superiores a 0,80. Tal medida é adaptada ao contexto brasileiro, portanto, o instrumento aferiu, com maior propriedade, as percepções de trabalhadores que participaram da pesquisa.

Para medir o quanto o colaborador estava de acordo com a afirmação, a escala adota o modelo *Likert* de cinco pontos, partindo do 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

3.5.2. Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humano (EPPRH)

Para a variável mediadora, foi escolhida a EPPRH com o intuito de medir a percepção de políticas e práticas de GP por parte dos participantes com relação a organização em que trabalham.

Esta medida passou por três etapas até chegar ao formato a ser utilizado no presente estudo. Primeiro, foi desenvolvida por Demo (2008) no Brasil e intitulada “Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas” (EPPGP) e contava com 19 itens divididos em quatro políticas, sendo estas envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), condições de trabalho e recompensas.

Em seguida, Demo *et al.* (2012) validaram o instrumento chamado “Escala De Políticas e Práticas de Recursos Humanos” (EPPRH), em complementação à EPPGP. Na escala reformulada, foram acrescidas duas políticas às quatro da EPPGP e contava com 40 itens distribuídos em seis fatores, que são: 1) recrutamento e seleção; 2) envolvimento; 3) TD&E; 4) condições de trabalho; 5) avaliação de desempenho e competências; e 6) remuneração e recompensas.

Por fim, Demo e Rozzett (2012) validaram a EPPRH transculturalmente, nos Estados Unidos, e implementaram ajustes que a tornaram ainda melhor do que a versão brasileira, com índices psicométricos bastante confiáveis, mas conseguindo abordá-los, com a mesma quantidade de fatores, em menos itens (32 questões), a qual foi denominada versão reduzida da EPPRH. Assim, a escala foi chamada de *Human Resources Management Policies And Practices Scale* (HRMPPS), a qual foi traduzida para o português por Demo *et al.* (2014).

Para medir o quanto o colaborador estava de acordo com a afirmação, a escala adota o modelo *Likert* de cinco pontos, partindo do 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

3.5.3. Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

Por fim, para a variável dependente, foi escolhida a Escala de Bem-Estar no Trabalho (Demo & Paschoal, 2016) para medir o nível de bem-estar no trabalho por parte dos participantes da pesquisa.

Assim como a EPPRH, a EBET passou por etapas até sua versão final que foi adotada no presente estudo. Ela foi empreendida por Paschoal e Tamayo (2008), que construíram e validaram a escala para avaliar o bem-estar no trabalho, baseados na hipótese de que o BET compreende afetos positivos, afetos negativos e a percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho, que foram distribuídos e agrupados em 30 itens do instrumento.

Posteriormente, Demo e Paschoal (2016) validaram transculturalmente a escala, previamente desenvolvida e validada no Brasil por Paschoal e Tamayo (2008), nos EUA. Como resultado, a medida passou a ter 29 itens em sua versão final, com bons índices psicométricos sendo, assim, adotada na presente pesquisa.

Para medir o quanto o colaborador estava de acordo com a afirmação, a escala adota o modelo *Likert* de cinco pontos e é dividida em duas partes: aspecto afetivo, que varia do 1 (nem um pouco) até 5 (extremamente), e aspecto cognitivo, que varia do 1 (discordo totalmente) até 5 (concorco totalmente).

Na Tabela 9 são sumarizados os índices psicométricos dos instrumentos utilizados.

Tabela 9

Índices psicométricos dos instrumentos de pesquisa EPVMO, EPPRH e EBET

Escalas	Fatores	Quantidade de Itens	Índice de Confiabilidade (alfa de Cronbach ou rho de Joreskog)
Escala de Percepção de Virtudes Morais Organizacionais	Boa-fé Organizacional	30	0,80
	Confiança Organizacional		
	Generosidade Organizacional		
Escala de Percepção de Políticas de Recursos Humanos	Recrutamento e Seleção	32	0,81
	Envolvimento		
	TD&E		
	Condições de Trabalho		
	Avaliação de Desempenho e Competências		

Remuneração e recompensas			
Escala de Bem-Estar no Trabalho	Afeto Positivo	29	0,90
	Afeto Negativo		
	Realização		

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.6. Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu pelo próprio autor, o qual aplicou, presencialmente, os questionários apresentados na seção anterior nas organizações participantes. Foi utilizada uma urna para que fosse feito o depósito dos questionários respondidos, assegurando, assim, o anonimato dos participantes da pesquisa.

Após a coleta de dados, procedeu-se às seguintes análises de dados: verificação de pressupostos para análises multivariadas, dentre elas a normalidade, a linearidade, a homoscedasticidade e a multicolinearidade ou singularidade; análises de estatística descritiva e análises de regressão múltipla linear (Tabachnick & Fidell, 2013). A Regressão Múltipla (RM), segundo Tabachnick e Fidell (2013), permite a avaliação do relacionamento de variáveis dependentes com variáveis independentes, tendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente de cada modelo proposto.

No que tange à análise do fator de mediação que a variável PPGP exerce, Sousa e Mendonça (2009) propõem um modelo mediacional, por meio de regressão múltipla linear, que explica as diferentes formas que as variáveis independentes influenciam as variáveis que são dadas como critério, de maneira a alterar para mais ou para menos esta influência.

Baron e Kenny (1986) propõem quatro condições para atestar a condição de mediação que foi visada no objetivo específico IV, no contexto do modelo adotado na presente pesquisa, neste caso, a variável mediadora PPGP:

1. A variável independente (VMO) prediz a variável critério (BET) significativamente;
2. A variável independente (VMO) prediz a variável mediadora (PPGP) significativamente;
3. A variável mediadora (PPGP) prediz a variável critério (BET) significativamente;

4. Na presença da variável antecedente e da mediadora, a relação que foi estabelecida como significativa entre a antecedente e a variável critério diminui ou desaparece.

Para operacionalizar estas análises, o estudo contou com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, que processou todos os dados tabulados dos questionários aplicados. Assim, a ferramenta possibilitou a consecução das análises estatísticas descritivas com medidas de tendência central e distribuição de frequência, que são demandadas pelos objetivos específicos I, II e III, e das análises de regressão múltipla linear, que são requisitadas para o alcance do objetivo específico IV.

A seguir, o capítulo de resultados e discussão.

4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, os resultados da pesquisa serão explanados seguindo a ordem dos objetivos específicos propostos no capítulo de introdução.

4.1 Identificação da percepção de virtudes morais organizacionais

O primeiro objetivo específico deste estudo foi identificar como os colaboradores percebem as virtudes morais organizacionais (VMO) nas organizações investigadas. Assim, os primeiros 30 itens do questionário correspondem à EPVMO e os participantes responderam-na por meio da escala *Likert* que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

A variável apresentou uma média igual a 3,65 e desvio padrão de 0,65. Dado que a média está acima do ponto neutro (3,0) e que a moda desta variável foi 4, pode-se dizer que os colaboradores percebem virtudes morais organizacionais de uma forma geral, ainda que em um grau relativamente baixo, considerando-se o ponto máximo (5,0). Destarte, há oportunidades de melhoria quanto à percepção de VMO de uma maneira geral.

Seguidamente, para uma microanálise do desempenho desta variável nas organizações investigadas, analisou-se isoladamente cada um dos três fatores que compõem a variável. Os resultados específicos da média, desvio-padrão e moda estão representados na Tabela 10, em ordem decrescente de média.

Tabela 10

Análises estatísticas dos fatores da escala de VMO

Fatores	Desvio		
	Média	Padrão (DP)	Moda
Confiança Organizacional (itens 14, 19, 21, 24, 25, 26, 27)	3,95	0,64	4
Boa-fé Organizacional (itens 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 23, 28, 29)	3,72	0,74	4
Generosidade Organizacional (itens 3, 5, 7, 15, 22, 30)	3,29	0,78	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a Tabela 10, observa-se que o fator “confiança organizacional” obteve a melhor média, com 3,95 (DP = 0,64), relativamente bem distante do ponto médio, revelando um bom grau de percepção, seguido pelo fator “boa-fé organizacional”, que obteve média igual a 3,72 (DP = 0,74), apresentando, também, um grau de percepção considerável. Por outro lado,

o fator “generosidade organizacional” obteve uma média de 3,29 (DP = 0,78), mais próxima do ponto médio, o que representa um baixo grau de percepção por parte dos participantes.

De acordo com Gomide *et al.* (2016), o fator “confiança organizacional” está relacionado à percepção do empregado de que a organização confia nele e, também, de que reconhece que a organização tem com ele um compromisso no futuro. Tendo em vista que relações de confiança se estabelecem com o tempo (Gambetta, 1998; Sato, 2003; Zanini, 2007), é possível relacionar a boa avaliação da percepção deste fator com o fato de que 38% da amostra trabalha há mais de 10 anos na empresa, construindo, assim, uma relação de confiança com a organização em que trabalham.

Em contrapartida, o fator “generosidade organizacional”, que está relacionado à percepção do sacrifício do autointeresse por parte das organizações em prol dos funcionários (Gomide *et al.*, 2016), teve uma percepção próxima do ponto neutro. Relaciona-se este fato com a característica das organizações que, em sua maioria, atuam no setor privado, que sofre pressões no contexto da crise econômica e política do Brasil, que forçam a organização a direcionar seus esforços para aumentar a produtividade e à sobrevivência da empresa no mercado de trabalho e, conseqüentemente, negligenciam alguns aspectos da relação com seus trabalhadores (Perondi, 2017). Como exemplo, o item 30 “sacrifica-se pelos empregados sem esperar retribuições por parte deles” obteve a pior média, com 2,91 (DP = 1,10), indicando que os funcionários discordam desta afirmação.

Desta forma, uma vez que nenhum dos três fatores obteve avaliação acima do ponto 4, ainda que o fator “confiança organizacional” ficou próximo a este patamar, há muito espaço para melhorias no que tange à percepção de VMO por parte dos funcionários. Qual seria o meio para alcançar estas melhorias, entretanto, ainda é teoricamente nebuloso, como afirma Gomide *et al.* (2016), por se tratar de uma conceituação emergente na literatura, ainda há a necessidade de identificar possíveis antecedentes e conseqüentes da percepção de VMO.

Outrossim, estudos recentes apontam que VMO estabelecem relações positivas com gestão de pessoas (Hamrahi *et al.*, 2015; Malik & Naeem, 2016), sendo, assim, uma alternativa de plano de ação para os gestores das organizações investigadas desenvolverem ainda mais as VMO em seus respectivos contextos.

4.2 Identificação da percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas

O segundo objetivo específico deste estudo foi identificar como os colaboradores percebem as políticas e práticas de GP (PPGP) nas organizações investigadas. Assim, os seguintes 32 itens do questionário correspondem à EPPRH e os participantes responderam à escala Likert que varia de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). A variável apresentou uma média igual a 3,54 e desvio-padrão de 0,72.

Seguidamente, para uma microanálise do desempenho desta variável nas organizações investigadas, os seis fatores que compõem a variável foram analisados isoladamente. Os resultados específicos da média, desvio-padrão e moda estão representados na Tabela 11, em ordem decrescente de média.

Tabela 11

Análises estatísticas dos fatores da escala de PPGP

Fatores	Média	Desvio	Moda
		Padrão (DP)	
Condições de Trabalho (itens 19, 20, 21, 22 e 23)	4,00	0,64	4
Recrutamento e Seleção (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6)	3,74	0,83	4
Treinamento, Desenvolvimento e Educação (itens 16, 17 e 18)	3,70	0,83	4
Envolvimento (itens 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15)	3,55	0,82	4
Avaliação de Desempenho e Competências (itens 24, 25, 26, 27 e 28)	3,19	1,00	3
Remuneração e Recompensas (itens 29, 30, 31 e 32)	3,07	0,98	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar a Tabela 11, percebe-se que o fator “condições de trabalho” obteve a melhor avaliação dentre as demais, com média 4,00 (DP = 0,64), seguido por “recrutamento e seleção” com média 3,74 (DP = 0,83), “treinamento, desenvolvimento e educação” com 3,70 (DP = 0,83) e “envolvimento” com 3,55 (DP = 0,82), que obtiveram uma média relativamente boa. Por outro lado, os fatores “avaliação de desempenho e competências” e “remuneração e recompensas” ficaram próximos de uma avaliação negativa, com 3,19 (DP = 1,00) e 3,07 (DP = 0,98), respectivamente.

Ademais, no que tange ao fator “condições de trabalho”, o item com maior percepção foi “a organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc)” com 4,37. Atualmente, o mercado competitivo faz com que as empresas adotem muitos destes benefícios básicos para conseguirem vantagem

competitiva com relação aos concorrentes, além da redução de índices de rotatividade e absenteísmo (Silva & Figueiredo, 2016). Ademais, alguns parâmetros da ergonomia e benefícios básicos (por exemplo, auxílio transporte) oferecidos pelas empresas são delimitados por lei e fiscalizados pelo governo e sindicatos trabalhistas (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2013), o que também força as organizações a se adaptarem.

Por outro lado, o fator “remuneração e recompensas” obteve a pior avaliação dentre os seis fatores, o que é um ponto de atenção para as organizações investigadas, uma vez que, segundo Gerhart (2010), esta é uma das políticas mais estratégicas de uma organização e que causa maior impacto. Na última década, vários estudos que investigaram a política de remuneração variável estiveram associados de alguma forma com avaliação de desempenho e por competências (Demo *et al.*, 2011), fator que também obteve baixa avaliação. Nota-se, portanto, uma relação entre as duas políticas.

Por fim, uma vez que apenas o fator “condições de trabalho” obteve uma boa avaliação (acima do ponto 4), pode-se afirmar que as organizações investigadas precisam investir em consolidar suas PPGP de uma forma geral, visto que essas fornecem condições para que os funcionários contribuam efetivamente no alcance dos resultados da organização (Demo, 2010).

4.3 Mensuração do bem-estar no trabalho

O terceiro objetivo específico deste estudo foi mensurar o quanto os colaboradores sentem-se bem no trabalho nas organizações investigadas. Assim, os últimos 29 itens do questionário correspondem à EBET e os participantes responderam à escala em duas partes: aspecto afetivo, que varia do 1 (nem um pouco) até 5 (extremamente), e aspecto cognitivo, que varia do 1 (discordo totalmente) até 5 (concorro totalmente).

Nesta escala, o fator “afeto negativo” é inversamente proporcional, ou seja, quanto menor a avaliação, melhor será para fins de análise. Desta forma, os três fatores que compõem esta variável foram analisados isoladamente, sendo os resultados específicos da média, desvio-padrão e moda representados na Tabela 12, em ordem decrescente de média.

Tabela 12

Análises estatísticas dos fatores da escala de BET

Fatores	Média	Desvio	
		Padrão	Moda
		(DP)	
Realização (itens 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29)	3,78	0,74	4
Afeto Positivo (itens 1, 3, 4, 8, 11, 13, 17, 19 e 21)	3,08	0,96	4
Afeto Negativo (itens 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18 e 20)	2,08	0,90	1

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao observar a Tabela 12, nota-se que o fator “realização”, do aspecto cognitivo de BET, obteve uma percepção consideravelmente boa, com média 3,78 (DP = 0,74), ainda que distante do ponto máximo da escala (5). Segundo Ryff e Keyes (1995), aspectos como a autonomia, crescimento pessoal e relacionamento positivo com outras pessoas estão relacionados com o bem-estar, proporcionando um melhor ambiente de trabalho. Considerando que o diagnóstico de percepção de PPGP indicou a política de condições de trabalho como destaque, isto ratifica o esforço dos gestores das organizações pesquisadas em efetivamente produzir ambientes de trabalho saudáveis.

No que tange aos aspectos afetivos do BET, o fator “afeto positivo” teve avaliação moderada, com média 3,08 (DP = 0,96) e moda 4, ou seja, os funcionários das organizações investigadas percebem moderadamente o afeto positivo no trabalho. Entretanto, o desvio-padrão elevado demonstra falta de consenso por parte dos colaboradores em relação aos afetos positivos no trabalho, todavia, considerando que a parte afetiva da escala não é de concordância, e sim de *continuum*, pode-se dizer que, de fato, há prevalência de emoções positivas.

Outrossim, o fator “afeto negativo” obteve uma avaliação baixa, com média 2,08 (DP = 0,90) e com moda 1, o que se traduz em um bom resultado, haja vista que quanto menos emoções negativas os colaboradores experimentam, maior o bem-estar esperado (Paschoal e Tamayo, 2008).

Destarte, infere-se destes resultados que há bem-estar no trabalho dentro das organizações investigadas, uma vez que houve uma percepção do fator “realização” acima do ponto médio e há afetos positivos prevalecendo sobre afetos negativos, ainda que as organizações devam se preocupar em aumentar esta distância entre os afetos positivos e negativos, que é de apenas um ponto, considerando a média destes fatores.

4.4 Teste de mediação da variável políticas e práticas de GP na relação entre as virtudes morais organizacionais e o bem-estar no trabalho

O quarto objetivo específico desta pesquisa foi identificar se a variável PPGP é mediadora na relação entre a variável antecedente (VMO) e a variável critério (BET). Para tanto, realizou-se uma série de análises de regressão múltipla linear (RM), que é o método adequado para testar a mediação proposta por este objetivo, por conta de sua capacidade de analisar a predição entre duas ou mais variáveis.

Segundo Parkes (1994) e Baron e Kenny (1986), para testar o poder de mediação, considera-se que uma variável mediadora é aquela que diminui a probabilidade de ocorrer um efeito da variável antecedente sobre a variável critério (mediação parcial) ou reduz a zero esta probabilidade (mediação total) (Hair *et al.*, 2009)

Desta forma, para analisar a mediação, foram realizadas regressões múltiplas das variáveis em pares (Baron & Kenny, 1986). Feito isto, a variável independente e a variável mediadora foram submetidas à regressão múltipla com a variável dependente, que é o teste de mediação, efetivamente. A Figura 3 mostra como a análise de mediação foi realizada neste estudo. As letras e setas indicam as relações que foram analisadas.

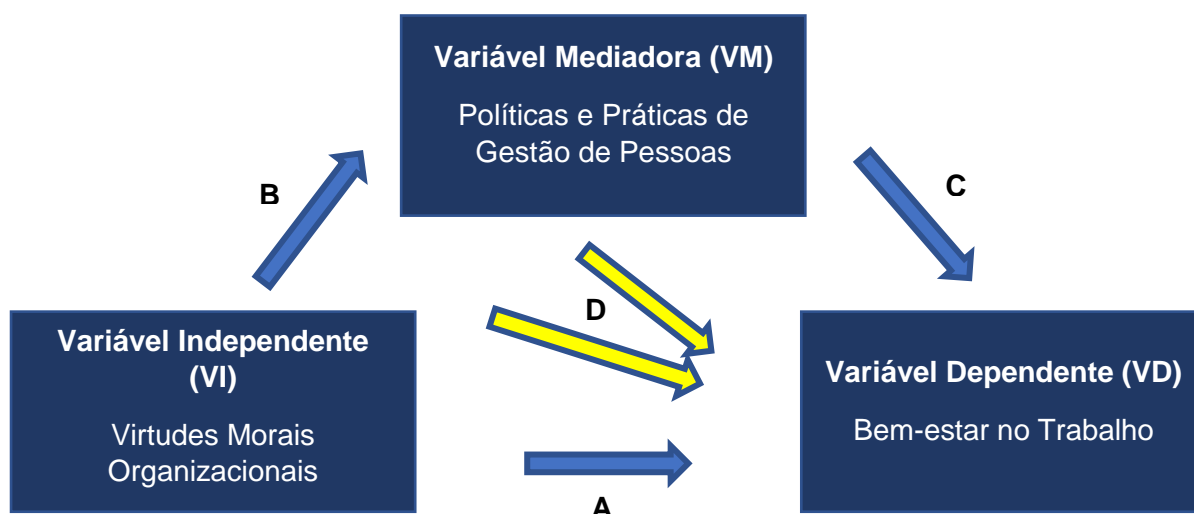


Figura 3. Modelo de mediação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo apresentado sugere quatro caminhos de explicação da VD: um entre VI e VD (seta A); outro entre a VI e a VM (seta B); outro entre a VM e a VD (seta C); e, por fim, o caminho do teste de mediação (seta D), em que a relação entre VI e VD é mediada pela VM.

Com base na utilização desse diagrama para análise de mediação, as seguintes condições foram verificadas, de acordo com Baron e Kenny (1986):

- I. As variações na VI explicam uma porção significativamente diferente de zero da variação da VD (seta A). Ou seja, o coeficiente de regressão múltipla da VI é estatisticamente diferente de zero na previsão da VM;
- II. As variações na VI explicam uma porção significativamente diferente de zero da variação da VM (seta B). Ou seja, o coeficiente de regressão múltipla da VM é estatisticamente diferente de zero na previsão da VD;
- III. As variações na VM explicam uma porção significativamente diferente de zero da variação da VD (seta C). Ou seja, o coeficiente de regressão múltipla da VM é estatisticamente diferente de zero na previsão da VD;
- IV. À medida que as variações na VD decorrentes da relação indicada pela seta D são controladas, a relação previamente estabelecida entre VI e VD, representada pela seta A, diminui (mediação parcial) ou deixa de ocorrer (mediação total). Este é o indicador da presença de uma variável mediadora na equação de regressão múltipla linear (RM).

Seguidamente, quatro equações foram estabelecidas para facilitar a análise das regressões múltiplas:

- **Equação 1:** deve-se regredir a VI e a VD (seta A). Feito isto, espera-se que a VI explique uma porção significativa da variação da VD;
- **Equação 2:** deve-se regredir a VI e a VM (seta B), para mostrar que a VI explica uma porção significativa da variação da VM;
- **Equação 3:** deve-se regredir a VM e a VD (seta C), com o objetivo de mostrar que a VM explica uma porção significativa da variação da VD;
- **Equação 4:** deve-se regredir a VI e VM como preditoras de VD (seta D) para analisar se a relação previamente estabelecida entre VI e VD (seta A) diminui ou desaparece em função da presença da VM.

Para testar a equação 1, verificou-se se a variável VMO (VI) prediz o BET (VD), relação que está representada pela Figura 4:

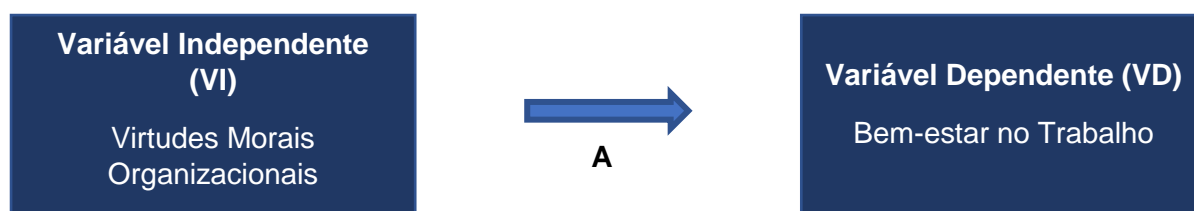


Figura 4. Modelo de regressão para análise da equação 1.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Cohen (1992), ao analisar o resultado do coeficiente de determinação (R^2) no campo das ciências comportamentais, considera-se um resultado a partir de 2% como um pequeno efeito, 13% como médio efeito e, a partir 26%, como um grande efeito de explicação da variável independente sobre a variável dependente. O R^2 evidencia a medida da proporção da variância da VD em volta da sua média, a qual é explicada pela VI (Hair *et al.*, 2009).

O coeficiente de regressão padronizado, também chamado de Beta, representado pelo símbolo (β), possibilita a comparação direta entre os coeficientes e sua capacidade de explicar a variável dependente, bem como indicar a intensidade e direção da correlação entre cada preditor e a variável dependente (Hair *et al.*, 2009).

Além dos valores do R^2 e do Beta, observa-se o coeficiente de regressão não-padronizado (B). Por fim, observa-se os resultados da análise da variância (ANOVA), que foram significativos em todas as equações (Field, 2009).

Os resultados do teste da equação 1 estão sintetizados na Tabela 13.

Tabela 13

Coefficientes de regressão de VMO sobre BET

Variável Critério	Preditor	R^2	B	Beta	Sig	Significância estatística
BET	VMO	16%	0,26	0,40	0,00	F = 54,29 p = 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

* $p < 0,01$.

O teste desta equação apresentou um coeficiente de determinação (R^2) de 16%, sendo considerado de médio efeito de predição (Cohen, 1992). Destarte, os resultados apontam que a variável VMO ($\beta = 0,40$; $p < 0,01$) é regressora de BET, indicando que quando os colaboradores percebem virtudes morais organizacionais, eles sentem-se bem no ambiente de trabalho, e este

sentimento é representado pela prevalência dos afetos positivos sobre os negativos, além do sentimento de realização pessoal (Paschoal e Tamayo, 2008; Warr, 2007).

Tendo em vista que os coeficientes B e Beta são estatisticamente diferentes de zero e que o R^2 apresentou um médio efeito de predição, a primeira equação para a análise da mediação foi satisfeita.

Em seguida, para o teste da equação 2, foi verificado se a variável independente (VMO) prediz a variável mediadora (PPGP). Esta equação está representada pela Figura 5.

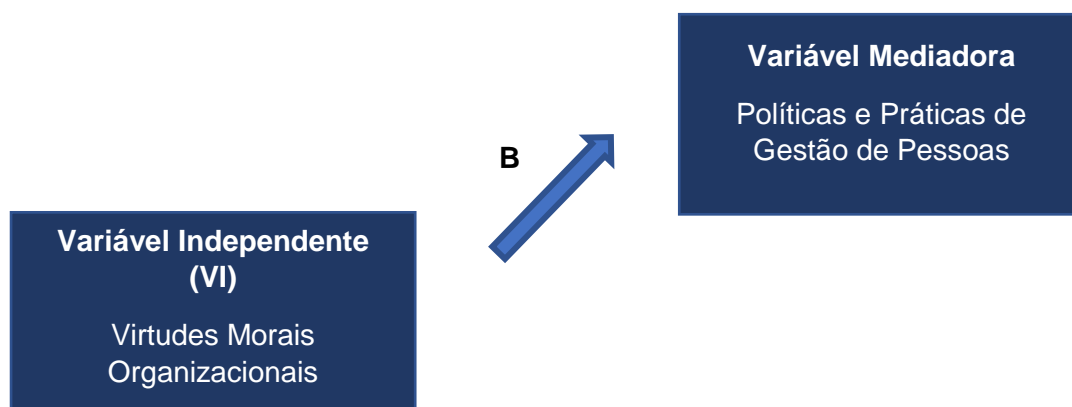


Figura 5. Modelo de regressão para análise da equação 2.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados da equação 2 foram sintetizados na Tabela 14.

Tabela 14

Coefficientes de regressão de VMO sobre PPGP

Variável Critério	Preditor	R ²	B	Beta	Sig	Significância estatística
PPGP	VMO	60%	0,85	0,77	0,00	F = 426,27 p = 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

* p<0,01.

Pelos resultados indicados na Tabela 14, têm-se que o coeficiente de determinação desta equação é de 60%, representando um grande efeito de explicação da VI sobre a VM (Cohen, 1992), haja vista que mais da metade da explicação de PPGP vem de VMO. Logo, infere-se que quanto mais os colaboradores percebem virtudes morais organizacionais, mais estão propensos a perceberem, também, as políticas e práticas de GP adotadas pelas organizações onde trabalham.

Ademais, as virtudes representam aquilo que os indivíduos acreditam ser uma conduta ética e moral (Ferrell *et al.*, 2001), o que, em ambiente organizacional, se traduz em boas práticas, ao passo que as PPGP expressam o posicionamento e as estratégias da empresa, que devem primar pela valorização dos colaboradores (Demo *et al.*, 2015). Esta relação pode justificar o alto índice de determinação de VMO sobre PPGP.

Soma-se a isto o fato de que os coeficientes de regressão B e Beta são diferentes de zero, o que satisfaz a segunda equação do modelo de mediação.

Em seguida, para o teste da equação 3, foi verificado se a variável mediadora (PPGP) prediz a variável dependente (BET). Esta equação está representada pela Figura 6.

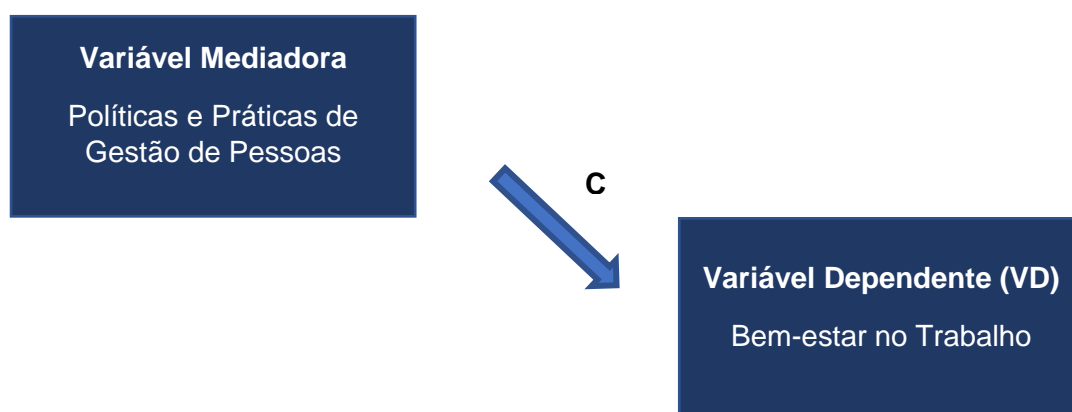


Figura 6. Modelo de regressão para análise da equação 3.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados da equação 3 foram sintetizados na Tabela 15.

Tabela 15

Coefficientes de regressão de PPGP sobre BET

Variável Critério	Preditor	R ²	B	Beta	Sig	Significância estatística
BET	PPGP	18%	0,26	0,42	0,00	F = 64,17 p = 0,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

* p<0,01.

Os resultados apresentados indicam um índice de determinação de 18%, o que representa um médio efeito de explicação da VM sobre a VD (Cohen, 1992). Destarte, quanto maior for a percepção de políticas e práticas de GP adotadas pela organização, maior será o bem-estar experienciado pelos colaboradores em ambiente de trabalho, sendo que esta relação

já foi evidenciada na literatura acadêmica (Martins & Demo, 2014; Sá & Demo, 2014; Souza *et al.*, 2014).

Outrossim, a terceira equação também foi satisfeita, haja vista que apresentou teste estatístico diferente de zero, bem como os coeficientes B e Beta da VM.

Finalmente, deu-se prosseguimento à quarta equação. Para isto, foi feita uma regressão múltipla tendo as variáveis VMO e PPGP como preditoras da variável BET, para efetivar o teste de mediação proposto inicialmente pelo quarto objetivo deste estudo. Esta equação está representada na Figura 7.



Figura 7. Modelo de regressão para análise da equação 4.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados do teste de mediação foram sintetizados na Tabela 16.

Tabela 16

Coefficientes de regressão do teste de mediação

Variável Critério	Preditor	R ²	B	Beta	Sig	Significância estatística
BET	PPGP	19,6%	0,18	0,30	0,000	F = 34,47 p = 0,00
	VMO		0,11	0,17	0,045	

Fonte: Elaborada pelo autor.

* p<0,01.

Comparando os resultados da primeira equação e os apresentados na Tabela 16, percebe-se que a variável independente, que foi confirmada como preditora da variável dependente em primeira análise, seta A (B = 0,26; β = 0,40), teve os valores dos coeficientes de regressão B e Beta reduzidos com a presença da variável mediadora (B = 0,11; β = 0,17), seta D.

Destarte, este resultado permite a classificação das políticas e práticas de GP como variável mediadora no modelo de mediação proposto por este estudo, pois ao estarem presentes na equação, diminuíram a dimensão do relacionamento entre as virtudes morais organizacionais (VI) e o bem-estar no trabalho (VD).

Segundo Hair *et al.* (2009), para uma mediação total, o coeficiente Beta (β) deve ser igual a zero, fazendo com que a variável antecedente deixasse de predizer totalmente a variável critério, que não foi o que aconteceu nesta equação. Houve, portanto, uma mediação parcial, uma vez que ainda foi possível identificar uma diminuição do coeficiente Beta (β), que foi diferente de zero.

Ademais, os resultados indicam que as virtudes morais organizacionais e as políticas e práticas de GP apresentaram um médio efeito de explicação sobre as variações do bem-estar no trabalho, com o R^2 igual a 19,6% (Cohen, 1992). Em termos práticos, isto significa que 19,6% da variável critério pode ser explicada por meio das variáveis preditoras em questão, o que é um resultado expressivo, o qual fornece insumo para tomada de decisão aos gestores das organizações investigadas no que tange à gestão organizacional (Paschoal *et al.*, 2013) e na avaliação de práticas que afetem o bem-estar no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008) e, consequentemente, a produtividade de seus funcionários.

Outro ponto de análise importante é observar o coeficiente de regressão Beta da variável independente ($\beta = 0,17$) e da variável mediadora ($\beta = 0,30$). Este resultado indica que quanto mais o colaborador percebe virtudes morais organizacionais e as políticas e práticas de GP, mais propenso estará a sentir-se bem em ambiente de trabalho.

Outrossim, têm-se que a variável mediadora (PPGP) obteve valor do Beta maior que o da variável independente, sendo assim, a melhor preditora da variável dependente, no modelo de pesquisa em questão. Este resultado era esperado, uma vez que o papel de variável preditora das políticas e práticas de GP sobre o bem-estar no trabalho já foi evidenciado em outros estudos, outrora realizados na literatura acadêmica (Martins & Demo, 2014; Sá & Demo, 2014; Souza *et al.*, 2014).

Entretanto, os destaques deste estudo voltam-se para o teste de políticas e práticas de GP como variável mediadora em modelos de pesquisa e ao teste de virtudes morais organizacionais (VI) como preditoras de bem-estar no trabalho (VD), ambos inéditos na literatura. A possibilidade da relação entre VMO e BET já foi aventada em outros estudos

(Haidt, 2000), mas nunca efetivamente testada. Por exemplo, Cameron *et al.* (2004) concluíram em seu estudo que as virtudes morais organizacionais desempenharam um efeito amortecedor para reduzir o *turnover* dos colaboradores em contexto de *downsizing*, ou seja, quando os colaboradores percebem virtudes como perdão, integridade, compaixão e otimismo os afetos negativos são mitigados.

Outro exemplo disto foi o estudo realizado por Fredrickson (2003) em que, ao perceberem virtudes morais organizacionais, os indivíduos experimentaram uma elevação de afeto positivo, e que toda a organização foi beneficiada pelo fomento de VMO, especialmente quando isto é feito por pessoas em posição de liderança (George, 1995).

Aliando estas constatações aos resultados deste estudo, sugere-se aos gestores das organizações investigadas que trabalhem em conjunto com os líderes para elevar o nível de percepção de virtudes morais organizacionais em seus respectivos contextos.

Finalmente, conclui-se que a resposta da principal questão deste estudo é afirmativa, haja vista que o modelo de mediação foi confirmado, e tanto as virtudes morais organizacionais quanto as políticas e práticas de GP revelaram-se preditoras de bem-estar no trabalho. Ademais, estes resultados funcionam como um diagnóstico para os gestores das organizações investigadas, que lhes fornecem insumos para que alinhem de forma mais assertiva as virtudes morais e as políticas e práticas de GP, com vistas a uma maior efetividade organizacional.

A seguir, o capítulo de conclusões e sugestões.

5. Conclusões e Sugestões

Este capítulo sintetiza os principais resultados, bem como as contribuições acadêmicas e gerenciais a partir da análise dos resultados encontrados neste estudo, além das limitações do estudo que subsidiaram a agenda e sugestões para estudos futuros.

5.1 Síntese dos resultados encontrados

O presente estudo teve como objetivo principal avaliar a relação existente entre virtudes morais organizacionais (variável independente), bem-estar no trabalho (variável dependente) e o efeito mediador exercido pela percepção de políticas e práticas de GP. Como resultado, pode-se afirmar que a relação foi comprovada e que a variável políticas e práticas de GP exerce, de fato, um efeito mediador na relação entre as variáveis VMO e BET.

Para o primeiro objetivo específico, identificar a percepção dos colaboradores em relação às virtudes morais organizacionais, obteve-se resultados satisfatórios, uma vez que o construto apresentou uma média de 3,65 ($DP = 0,65$), acima do ponto neutro (3,0).

Quanto ao segundo objetivo específico, identificar a percepção dos colaboradores em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas nas organizações em que trabalham, obteve-se, também, resultados satisfatórios, visto que o construto apresentou média de 3,54 ($DP = 0,72$), acima do ponto neutro (3,0).

O terceiro objetivo específico – mensurar o bem-estar no trabalho, avaliando seus componentes afetivos e cognitivos – obteve melhor avaliação dentre as variáveis, haja vista que a parte cognitiva do construto apresentou média de 3,78 ($DP = 0,75$) e que os afetos positivos, com média 3,08 ($DP = 0,96$), prevaleceram sobre os afetos negativos, com média 2,08 ($DP = 1,00$), indicando uma sensação de bem-estar por parte dos colaboradores.

Por fim, o quarto objetivo específico, que foi o teste de mediação, resultou na confirmação de que as políticas e práticas de GP exercem um poder de mediação parcial (Hair *et al.*, 2009) na relação entre virtudes morais organizacionais e bem-estar no trabalho.

5.2 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa contribui para os trabalhos no campo de estudos de gestão de pessoas e comportamento humano no trabalho, ao abordar as virtudes morais organizacionais, que é uma variável emergente na escola da psicologia positiva (Seligman & Csiksentmihalyi, 2000), especialmente no que tange ao preenchimento da lacuna

de investigações envolvendo virtudes morais organizacionais como preditora em modelos de pesquisa (Cameron *et al.*, 2003; Gomide *et al.*, 2016).

Outrossim, o teste de relações proposto pelo modelo de pesquisa é inédito na literatura acadêmica, ainda mais relevante pelo teste de mediação das PPGP realizado, uma vez que a variável só foi estudada uma vez como mediadora (Sánchez, Marín & Morales, 2015). Nesta verve, Lacombe e Chu (2008) afirmaram que a interação de PPGP com outras variáveis, do ponto de vista gerencial, é pertinente e necessário, pois este tema, a partir de um prisma estratégico, é o cerne das atividades de um gerente de recursos humanos.

No que diz respeito às implicações gerencias, este estudo foi bastante efetivo, uma vez que apresentou um diagnóstico aos gerentes das organizações investigadas sobre o nível de percepção de virtudes morais organizacionais e de políticas e práticas de GP nas empresas, bem como a mensuração da sensação de bem-estar dos colaboradores que participaram do estudo. A partir deste diagnóstico, os gestores podem, por exemplo, analisar os resultados e identificar os fatores de cada variável que necessitam de maior atenção e investimento, ou seja, os que obtiveram as menores médias, constituindo fatores críticos, assim, podem redesenhar suas políticas e práticas de gestão de pessoas dando mais atenção a estes fatores, bem como inserir ações virtuosas no conjunto de práticas adotadas pela organização. Isto orienta e torna mais assetivo o processo de tomada de decisão dos gestores.

Demo *et al.* (2011) ressalta que as políticas de remuneração e recompensas e de avaliação de desempenho e competências são estrategicamente determinantes para as organizações e são relacionadas, uma vez que a avaliação de desempenho fornece informações para decisões mais assertivas sobre quanto e quem a empresa deve remunerar e recompensar. Neste estudo, os resultados apontaram que ambas obtiveram as piores avaliações, sendo um ponto a ser desenvolvido pelos gestores das organizações investigadas, que devem desenhar estas políticas com o objetivo de desenvolvimento de pessoas e de promover a satisfação dos trabalhadores.

Neste sentido, existem diversos sistemas de avaliação de desempenho e competências disponíveis na literatura acadêmica, mas deve se observar primeiro se há espaço para implementação desta política no planejamento estratégico das organizações, pois esta gera custos para organização. Além disto, deve se considerar o contexto de cada uma para avaliar qual o sistema mais adequado.

Outrossim, conforme sugerido por Cameron *et al.* (2003), as virtudes morais organizacionais podem funcionar como amplificadores de afetos positivos dentro de contextos organizacionais, e o presente estudo comprovou este efeito. Em suma, conforme apontam os resultados desta pesquisa, os gestores devem inserir as virtudes morais organizacionais em políticas e práticas de GP, de forma a amplificar o afeto positivo dos colaboradores.

5.3 Limitações e recomendações para estudos futuros

O presente estudo apresentou algumas limitações. Dentre elas, está o fato de que esta pesquisa utilizou recorte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um único momento do tempo, restringindo-se ao período estudado e à amostra pesquisada. Este fator impede a generalização dos resultados para outros contextos.

Além disto, a natureza quantitativa desta pesquisa não permitiu captar aspectos do modelo que seriam essenciais para a compreensão do fenômeno em questão. Assim, recomenda-se, para estudos futuros, a utilização de dados longitudinais e natureza multimétodo, juntando métodos qualitativos e quantitativos, com vistas a uma compreensão holística do fenômeno, para além de sua mensuração.

Neste sentido, considerando-se o caráter exploratório deste estudo, recomenda-se, em um segundo momento, a utilização de métodos confirmatórios para testar o modelo de pesquisa deste estudo como, por exemplo, a modelagem por equações estruturais, com o objetivo de melhorar a compreensão da influência de virtudes morais organizacionais sobre o bem-estar de colaboradores.

Outra limitação é as organizações investigadas são de ramos distintos e possuem características distantes e, por esta razão, é notável a disparidade na atuação da área de gestão de pessoas e suas políticas e práticas dentre as organizações, ou seja, em algumas empresas havia mais políticas e práticas de GP efetivamente funcionando do que em outras. A sugestão, dada esta limitação, é testar este modelo de pesquisa em organizações com políticas e práticas de GP bem consolidadas, tendo como objetivo identificar de forma mais efetiva a relação sugerida pelo modelo de pesquisa.

Adicionalmente, sugere-se que estudos futuros adaptem o modelo de pesquisa adotado neste estudo, buscando testar tanto o papel preditor de virtudes morais organizacionais quanto o papel mediador de políticas e práticas de GP com outras variáveis no papel de variável critério, por exemplo, variáveis da psicologia positiva (Seligman, 2002), como a liderança positiva, ou

mesmo variáveis como a cidadania organizacional e a resiliência, igualmente sugeridos por Gomide *et al.* (2016), que podem evidenciar o papel amortecedor ou amplificador das virtudes sugerido por Cameron *et al.* (2003).

Finalmente, apesar das limitações, o presente estudo despertou novas possibilidades de relacionar virtudes morais em contexto organizacional com variáveis do comportamento organizacional, bem como o importante papel mediador exercido pelas políticas e práticas de GP, inspirando novos estudos para a investigação dos fenômenos que preconizam ambientes organizacionais fundamentados em virtudes morais, boas práticas organizacionais e, conseqüentemente, boas relações de trabalho.

Referências

- Aguzolli, R., & Geary, J. (2014). An 'emerging challenge': The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada. *Human Relations*, 67(5), 587-609.
- Akutsu, R. C. C. A. (2008). *Valores e bem-estar dos nutricionistas brasileiros*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília
- Albuquerque, A.S. & Tróccoli, B.T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2011). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International of Human Resource Studies*, 2(1), 75- 88.
- Amaral, D. J., & Siqueira, M. M. M. (2004). Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. Em J. Ribeiro & I. Leal (Orgs.), *Actas do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde* (671-677). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Aristóteles. (2006). *Ética a Nicômaco* (1ª ed., P. Nasseti, Trad.). São Paulo: Martin Claret.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11ª ed.). London: Kogan Page.
- Arruda, M. C. C., Whitaker, M. C., & Ramos, J. M. R. (2009). *Fundamentos da ética empresarial e econômica* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: employee participation and work reform since Hawthorne* [Working Paper]. Columbia University, New York.
- Baker, W. E., & Dutton, J. E. (2007). Enabling positive social capital in organizations. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 325-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barros, A. J. P., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª ed.). Brasil: Makron.
- Baumeister, R. F., & Exline, J. J. (1999). Virtue, Personality, and Social Relations: Self-Control as the Moral Muscle. *Journal of Personality*, 67(6), 1165–1194.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research on Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management, Spring*, 36(1), 39-47.
- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília.
- Berry, J. W., Worthington, E. L., Parrott, L., O'Connor, L. E., & Wade, N. G. (2001). Dispositional forgiveness: Development and construct validity of the Transgression Narrative Test of Forgiveness (TNTF). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1277-1290.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos* (14ª ed.). São Paulo: Cengage.

- Bollier, D. (1996). *Aiming higher: 25 stories of how companies prosper by combining sound management and social vision*. New York: Amacom.
- Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Mourão, L. (2006). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Braga, L. T., Andrade, T., Estivalet, V. F. B., Oliveira, J. M., & Costa, V. F. (2017). "Valores Organizacionais: Preditores do Bem-Estar no Trabalho?". *Revista Gestão & Regionalidade*, 33(99), 170-187.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.
- Bryson, A., Barth E., & Dale-Olsen, H. (2013). The Effects of Organizational Change on Worker Well-Being and the Moderating Role of Trade Unions. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(4), 989-1011.
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-673.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24.
- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resources management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resources Management*, 13(18), 3906-3924.
- Caza, A., Barker, B. A., Cameron, K. (2004). Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chun, R. (2016). Organizational Virtue and Performance: An Empirical Study of Customers and Employees. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 869-881.
- Chun, R. (2017). How Virtuous Global Firms Say They Are: A Content Analysis of Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, pp. 155-159.
- Collange, J., Gaucher, R., George, M., Saunder, L., & Albert, E. (2016). Mesurer le bien-être au travail: construction et validation factorielle du BET. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 27-36.
- Comte-Sponville, A. (2009). *Pequeno tratado das grandes virtudes* (2ª ed., E. Brandão, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A Psychological Perspective on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Cunningham, G. (2006). The relationship among commitment to change, coping with change and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). The role of hope in academic and sport achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1257-1267.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). *Work, psychological well-being and performance*. *Occupational medicine* (5ª ed., pp. 304-309). Oxford University Press.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.

- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). Human resource policies and practices. *American firms*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Vol. 20*. Research in personnel and human resources management, Vol. 20, pp. 165-197. US: Elsevier Science/JAI Press.
- Demo, G. & Rozzet, K. (2012). Human Resource Management Policies and practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.
- Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 9, 77-101.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Demo, G. (2016). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: possibilidades de diagnóstico para gestão organizacional. In: Helenides Mendonça; Maria Cristina Ferreira; Elaine Rabelo Neiva (Eds.). *Análise e Diagnóstico Organizacional: teoria e prática* (pp. 117-148). São Paulo: Vetor.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. *Revista Paidéia*, 26(63), 35-43.
- Demo, G., & Rozzett, K. (2012). Human Resource Management Policies and Practices (HRMPP): scale validation in the United States. *International Journal of Strategic Management*, 12(3), 41-66.
- Demo, G., Fernandes, T. & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração (REA)*. Porto Alegre, 86(1), 89–117.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015, novembro). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*, Salvador, BA, Brasil.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.
- Demo, G., Neiva E., Nunes I. & Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 240-255). Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR. Brazilian Administration Review*, 9, 395-420.
- Demo, G., Nunes, I., Mendes, N., Ferreira, L., & Melo, B. (2011). Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos de Administração. *Organizações em contexto*, 7(14), 57-84
- Dessen, C., & Paz, T. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556.
- Dessen, M. C. (2005). *Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade*. Dissertação de Mestrado não publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9ª ed.). New Jersey: Prentice.

- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, pp. 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: relative standards, need fulfillment, culture, and evaluation theory. *Journal Happiness Stud.*, 1, 41-78.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, pp. 276- 302.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Dietz, G., Wilkinson, A., & Redman, T. (2010). Involvement and participation. In: Wilkinson, A. et al. (Ed.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 245-268). London: Sage.
- Dose, E., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2017). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel: rôle médiateur de la satisfaction des besoins. *Psychologie du travail et des organisations*, 24(1), 86-107.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências* (5ª ed.). São Paulo: Gente.
- Emmons, R.A. (1999) *The Psychology of Ultimate Concerns: Motivation and Spirituality in Personality*. New York: Guilford Press.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Ezzamel, M., Lilley, S., Wilkinson, A., & Willmott, H. (1996). Practices and practicalities in human resource management. *Human Resource Management Journal*, 6(1), 63-80.
- Ferreira, C., Silva, C., Fernandes, A., & Almeida, P. (2008). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Afetos no Trabalho (ESAFE). *Avaliação Psicológica*, 7(2), 143-150.
- Ferreira, L. C. M., & Almeida, C. B. A. (2015). Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), 28-61.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2001). *Ética empresarial: Dilema, tomadas de decisões e casos* (4ª ed., R. Jungmann, Trad.). Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *The handbook of organizational studies* (pp. 543-564). London: Sage.
- Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Rev. bras. saúde ocupacional*, 35(122), 229-248.
- Fredrickson, B. L. (1998). "What good are positive emotions?". *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Gable, L., & Haidt, J. (2005). "What (and Why) Is Positive Psychology?". *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

- Gambetta, D. (1998). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Editora Basil Blackwell.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-404.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 229-307.
- George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 778-794.
- George, J. M. (1998). Sales person mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, 23-30.
- Gerhart, B. (2010). Compensation. In: Wilkinson, A. et al. (Ed.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 210-230). London: Sage.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gittell, J. H., & Cameron, K. S. (2002). Compassionate leadership, relationships, and resilience: airline responses to the crisis of 2001. *Academy of Management Meetings*, Denver, Colorado.
- Goldstein, I. L. (1996). Training in work organizations. In: Dunnette, M., & Hough L. M. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 507-619). Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Gomide Jr, S., & Tanabe, T. R. (2012). Políticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. In: G. Demo (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais* (pp.175-195). São Paulo: Atlas.
- Gomide Jr., S., Vieira, L. E., & Oliveira, A. F. (2016). Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(3), 298-307.
- Gowri, A. (2007). On Corporate Virtue. *Journal of Business Ethics*, 70, 391-400.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *The Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702.
- Guest, D., & Hoque, K. (1994). Yes, personnel does make a difference. *Personnel Management*, 26(11), 40-43.
- Haidt, J. (2000). *The Positive Emotion of Elevation*. *Prevention and Treatment*, 3, 2.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed. A. S. Sant'Anna, Trans.). Porto Alegre: Bookman.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393-402.
- Hamrahi, M., Najafbagy, R., Musakhani, M., Daneshfard, K., & Delavar, A. (2015). Factor effecting on promoting organizational virtuousness in Iran state agencies. *Indian Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 5(1), 4772-4779.
- Hargrave, T. D., & Sells, J. N. (1997), The Development Of A Forgiveness Scale. *Journal of marital and Family Therapy*, 23, 41-62.
- Hessel, I. (2013). *Developing A Virtuos Aspect of Leadership: A Case Study of the Virtuous Projects Approach to Leadership Development*. Tese de Mestrado, Departamento de Pesquisa Educacional, University of Oslo.

- Hipólito, J. A. M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: Dutra, J. S. (Org.). *Gestão por competências* (5ª ed, pp. 71-94) São Paulo: Gente.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 16, 566-585.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-872.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2013). Tarifação e financiamento do transporte público urbano. Brasília, DF: IPEA.
- Inyang, B. J., & Akaegbu, J. B. (2014). Redefining the role of the Human Resource Professional (HRP) in the Nigerian Public Service for Enhanced Performance. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 90-98.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T-Y. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource mapolicies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.
- Kim, A. & Lee, C. (2012). How does HRM enhance strategic capabilities? Evidence from the Korean management consulting industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 126-146.
- Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An investigation into the role of organizational virtuousness in the job attitudes of teachers. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1), 563-570.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- La Taille, Y. (2001). Desenvolvimento moral: A polidez segundo as crianças. *Cadernos de Pesquisa*, 114, 89-119.
- La Taille, Y. (2002). A questão da indisciplina: Ética, virtudes e educação. In P. Demo, Y. La Taille & J. Hoffmann (Orgs.), *Grandes pensadores em educação: O desafio da aprendizagem, da formação moral e da avaliação* (pp. 67-98). Porto Alegre: Mediação.
- Lacombe, B. M. B., & Chu, R. A. (2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 48(1), 25-35.
- Lasswell, H. D. (1936). *Politics: Who Gets What, When, How*. New York: McGraw-Hill.
- Latham, G.; Sulsky, L. M.; MacDonald, H. (2007). Performance management. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364-381). New York: Oxford University Press.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan.
- Legge, K. (2006). Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.

- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. In: Wilkinson, A. *et al.*. *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135-154). London: Sage.
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. P. (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 23-33.
- Lorch, R. F., & Myers, J. L. (1990). Regression analyses of repeated measures data in cognitive research. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 16(1), 149-157.
- Loudoun, R., & Johnstone, R. (2010). Occupational health and safety in the modern world of work. In: Wilkinson, A. *et al.*, *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 286-307). London: Sage.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). "Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?". *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 628-646.
- Majumder, T. H. (2012). Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh. *International Review of Management and Marketing*, 2(1), 52-58.
- Malik, S. Z., & Naeem, R. (2016). Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(1).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mariotti, D. F., & Souza, Y. S. (2009, setembro). Relações de confiança na dinâmica de uma organização. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, M., & Demo, G. (2014). Bem-Estar No Trabalho Na Disney o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3605-3632.
- Martins, S. P. (2008). *Direito do Trabalho* (24ª ed., p. 862). São Paulo: Atlas.
- Marujo, A., Miguel, L., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução Positiva: Psicologia Positiva e Práticas Apreciativas em Contextos Organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 15(1), 115-136.
- Mascarenhas, A. O., & Kirschbaum, C. (2008). Fundamentos da gestão estratégica de pessoas. In: A. O. Mascarenhas (Org.). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica* (1ª ed., pp. 23-30). São Paulo: Cengage CTP.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10^a ed.). Ohio: South-Western/Thomson.
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Meleiro, A. R., & Siqueira, M. M. M. (2005, setembro). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. Em Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Mellor, N., Dufoix, F., Saunder, L., Albert, E., & Collange, J. (2017). Le bien-être subjectif au travail et sa relation avec le soutien social perçu. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 79(1), 23-33.
- Meyer, M. (2016). The Evolution and Challenges of the Concept of Organizational Virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *Journal of Business Ethics*.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization Studies*, 27(3), 369-389.
- Morettin, L. G. (2010). *Estatística básica: probabilidade e inferência*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 84-99). London: Sage.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muckinsky, P. M. (2004). *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Myers, D. G. (2000). The Funds, Friends, and Faith of Happy People. *American Psychologist*, 55, 56-67.
- Nassar, M. (2017). Human resource management practices and organizational commitment in four- and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1-21.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “Why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B. & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: the effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.
- Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2008). Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 555-578.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (2006). *Psychometric theory* (3^a ed.). New York, NY: Lightning Source.
- Oliveira, E. M. (2003). Transformações no mundo do trabalho da revolução industrial aos nossos dias. *Caminhos de Geografia*, 6(11), 84-96.
- Onnis, L.-a. (2017). *Human resource management policy choices, management practices and health workforce sustainability: remote Australian perspectives*. Asia Pac J Hum Resour.
- Orlitzky, M. (2007). ‘Recruitment Strategy’, in: P. Boxall, J. Purcell, and P. M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resources Management* (pp. 99-273). Oxford: Oxford University Press.
- Osborn, R., Hunt, J., & Schermerhorn, J. (1998). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2^a ed.). São Paulo: Bookman.

- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, J. V. A., Edrei, L.M., Francischeto, L. L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novo milênio. *Tourism & Management Studies*, 2, 383-395.
- Paz, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. Em A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre: Artmed.
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. V. (2009). Justiça organizacional e seu papel de mediação entre o estilo de funcionamento organizacional e o bem-estar do trabalhador. Em M. G. T. Paz (Org.), *O poder da estrutura e das subjetividades na cultura organizacional*. Revista Estudos, Goiânia, 36(1/2), 95-115.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 95-108.
- Perondi, E. (2017). Crise econômica e instabilidade política: cenários da ofensiva do capital contra o trabalho no Brasil. *Revista de Políticas Públicas*, 21(2), 603-621.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A classification and handbook (1ª ed). New York: Oxford University Press.
- Pfeffer J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96-124.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. (1990). Altruism: A review of recent theory and research. *Annual Review of Sociology*, 16, 27-65.
- Podsakoff, P. M., MacKensie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Polasky, L. J., & Holahan, C. K. (1998). Maternal self-discrepancies, inter-role conflict, and negative affect among married professional women with children. *Journal of Family Psychology*, 3, 388-401.
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-1338.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade Nas Organizações E Comprometimento Organizacional *Revista Eletrônica de Administração (REA)*, 6(2), Art. 12.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010, fevereiro). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Anais do Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Braga, Minho, Portugal, 7.
- Rodríguez-Carvajal, R., Moreno-Jiménez, B., Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Vergel, A. I. S. (2010). Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Rollero, C., Fedi, A., & Piccoli, N. (2015). "Gender or Occupational Status: What Counts More for Well-Being at Work?". *Social Indicators Research*, p. 128.

- Rubino, T., Demo, G., & Traldi, M. T. F. (2011, abril). As políticas de gestão de pessoas influenciam o bem-estar no trabalho? *Anais do Congresso Iberoamericano de Psicologia das Organizações e do Trabalho*, Florianópolis, SC, Brasil, 2.
- Ryan, R. M. & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of Psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health, *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Sá, P., & Demo, G. (2014). Bem-Estar no Trabalho na Fiat: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, 5, 3581-3604.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- Sato, C. T. (2003). Gestão baseada em relações de confiança. *Revista Eletrônica de Administração (REA)*, 2(1).
- Schmitt, N., & Kim, B. (2007). Selection decision-making. In: Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P., 2007 (Org.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 300-323). New York: Oxford University Press.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Seligman, M. E. P. (1999). The President's Address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Serpell, A. & Ferrada, X. (2007). A competency-based model for construction supervisors in developing countries. *Personnel Review*, 36(4), 585-602.
- Sertek, P., & Reis, D. (2002, setembro). Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, São Carlos, SP, Brasil, 1.
- Shafeek, H. (2016). The impact of human resources management practices in SMES. *International Journal of Engineering*, 14(4), 91-102.
- Silva, L. S., Porto, J. B., & Paschoal, T. (2010, setembro). Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto no bem-estar ocupacional. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Silva, P. B., & Figueiredo, R. M. (2016). Benefícios Sociais: A Influência Eficaz nas Empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 9(1), 695-708.
- Singar, E. J., Ramdsen, J. (1972). *Human Resources: obtaining results from people at work*. UK: McGraw-Hill.
- Siqueira, M., & Padovam, R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: paradigms, practice and prospects. In: K. Sisson (Ed.), *Personnel management* (2ª ed., pp. 3-50). Oxford: Blackwell.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

- Sobrinho, S. R. (2009). *Bem-estar no trabalho, clima social e estratégias de enfrentamento*. Mestrado em Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília.
- Solomon, R. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3) 217–319.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre Bem-Estar no Trabalho, Valores Pessoais e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614-632.
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009) *Burnout* em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, 25(4), 499-508.
- Souza, E. C. L., Castro-Lucas, C., & Torres, C. V. (2010, setembro). Cultura, práticas sociais e inovação: três conceitos associados. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Souza, J., Bertolini, G. R. F., & Ribeiro, I. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(2), 3-22.
- Souza, R. R. (2012). Valores organizacionais como antecedentes de bem-estar nas organizações. *Revista Negócios em Projeção*, 3(1), 31-50.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: a test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pellod, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organizational Science*, 5, 51-71.
- Storey, J. (1995). *New perspectives in human resource management*. London: Routledge.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6^a ed.). Boston: Pearson Allyn and Bacon.
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In: A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Porto Alegre: Artmed.
- Turner, R.; Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, 26(5), 577-585.
- Ugwu, F. O. (2012). Are good morals often reciprocated? Perceptions of organizational virtuousness and optimism as predictors of work engagement. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(3), 188-198.
- Ulrich, D., & Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 9, p. 471.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: synergies for competitive. *Human Resource Planning*, 14(2), 89-102.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Van Horn, E., Taris, W., Schaufeli, B., & Scheurs, G. (2004). The Structure of Occupational Well-Being: A Study among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375.
- Vásquez, A. S. (1997). *Ética* (17^a ed., J. Dell’Anna, Trad). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Viscaino, C. C. L., Estork, L. A. (2007). Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. *Revista Científica Eletrônica De Administração*, 13.

- Wael, E., Mobarak, A. K. M., & Sami, A. A. (2014). Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Competitive Advantage: A Mediation Role of Reputation and Customer Satisfactin. *International Journal of Business and Management*, 9(5), 109-124.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B (2003). Well-being and the workplace. Em Kahneman, D, Diener, E., & Schwarz, N. (Orgs.), *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russel Sage Foundation.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Waterman, S., Schwartz, J., & Conti, R. (2008). The Implications of two Conceptions of Happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.
- Watson, D., Clark, E. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiner, B. (1992). *Human Motivation: Metaphors, Theories, and Research*. Sage Publications
- Wiese, B. S., & Freund, A. M. (2005). Goal progress make one happy, or does it? Longitudinal finding from the work domain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 287-304.
- Winterton, J. (2007). Training, development and competence. In: Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Org.). *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 324-343). New York: Oxford University Press.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011) Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.
- Wright, T. A., & Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928-958.
- Wu, C., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and Subjective Well-Being at Work: The Moderating Role of Job Autonomy and Culture. *Soc Indic Res*, 121, 917-937.
- Wu, S. Q., & Xiao, J. (2014). Organizational Justice As Mediator Of The Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence From Enterprises in China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 173-181.
- Zanini, M. T (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Zoogah, D. B. (2016). Tribal diversity, human resources management practices, and firm performance. *Can J Adm Sci*, 33, 182-196.

Apêndice A



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CONVITE E INFORMAÇÕES PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela Professora Doutora Gisela Demo do Departamento de Administração da Universidade de Brasília e pelos alunos do Programa de Iniciação Científica do curso de Administração Jader Siqueira Batista, Maria Gabryella Rocha de Oliveira e Nayara Gomes Silva intitulado **A Percepção de Virtudes Morais Organizacionais produz Bem-Estar no Trabalho? O papel mediador de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.**

Assim, você só estará apto (a) a participar da pesquisa se estiver empregado e tiver 18 anos ou mais de idade.

É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de sorte que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Mas, lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa. Por gentileza, evite deixar itens em branco, há opções de resposta para quem preferir não se manifestar (exs: não se aplica; não concordo nem discordo).

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar adm.jaderbatista@gmail.com, nayarag.k@gmail.com ou gabryella.adm@gmail.com.

Agradecemos sua colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu afirmo ter lido e entendido as informações relativas a esta pesquisa e aceito voluntariamente participar dela.

ASSINATURA/RÚBRICA

____/____/____
DATA

PARTE I: VIRTUDES MORAIS ORGANIZACIONAIS

Você deve avaliar cada uma das 30 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção de virtudes morais na organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

A organização onde eu trabalho...

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Estabelece relações de aceitação com seus empregados.			
2	Dá assistência aos seus empregados, independentemente de qualquer regra ou acordo estabelecido.			
3	Evita o alcance dos benefícios próprios, em curto prazo.			
4	Age de forma ética.			
5	Ajuda seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.			
6	Distingue o que é certo e o que é errado em suas condutas.			
7	Evita vantagens em suas condutas.			
8	Compreende os sentimentos de seus empregados.			
9	Fornece informações precisas de sua realidade.			
10	Fornece informações verdadeiras de sua realidade.			
11	Expressa a compreensão das perspectivas de seus empregados.			
12	Respeita os direitos dos empregados.			
13	Atribui, a cada empregado, o que lhe é de direito.			
14	Confia que o empregado se comportará de forma comprometida a ela no futuro.			
15	Evita uma oportunidade conhecida de satisfação, em curto prazo, de auto interesse.			
16	Estabelece relações de cooperação com seus empregados.			
17	Expressa a compreensão dos sentimentos de seus empregados.			
18	Fornece informações fiéis de sua realidade.			
19	Confia que o empregado se comportará de forma ética no futuro.			
20	Estabelece relações de apoio aos seus empregados.			
21	Confia que o empregado se comportará de forma leal a ela no futuro.			

22	Beneficia seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	
23	Designa, a cada empregado, as atribuições que lhes cabem.	
24	Confia que o empregado se comportará de forma íntegra no futuro.	
25	Confia que o empregado cumprirá os acordos e/ou as regras estabelecidas.	
26	Confia que o empregado cumprirá as regras de comportamento moral estabelecidas.	
27	Confia que o empregado se comportará de forma honrosa no futuro.	
28	Compreende as perspectivas de seus empregados.	
29	Age de forma correta.	
30	Sacrifica-se pelos seus empregados sem esperar retribuições por parte deles.	

PARTE II: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Você deve avaliar cada uma das 32 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.			
2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.			
3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.			
4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (ex: entrevistas, provas, etc.).			
5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.			
6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.			
7	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.			
8	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.			
9	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.			
10	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.			

11	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex: elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
12	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
13	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
14	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
15	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
16	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex: treinamentos, participação em congressos, etc.).	
17	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
18	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
19	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
20	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (ex: plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
21	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
22	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
23	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
24	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
25	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
26	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
27	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
28	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	

29	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
30	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (ex: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	
31	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
32	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

PARTE III: BEM-ESTAR NO TRABALHO

Você deve avaliar cada uma das 29 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação ao bem-estar no trabalho na organização em que você trabalha. **Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...

1	Alegre		8	Animado		15	Incomodado	
2	Preocupado		9	Chateado		16	Nervoso	
3	Disposto		10	Impaciente		17	Empolgado	
4	Contente		11	Entusiasmado		18	Tenso	
5	Irritado		12	Ansioso		19	Orgulhoso	
6	Deprimido		13	Feliz		20	Com Raiva	
7	Entediado		14	Frustrado		21	Tranquilo	

Neste trabalho eu...

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo / Não se aplica	Concordo	Concordo totalmente
22	Realizo o meu potencial.			
23	Desenvolvo habilidades que considero importantes.			
24	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.			
25	Supero desafios.			
26	Atinjo resultados que valorizo.			
27	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.			
28	Faço o que realmente gosto de fazer.			
29	Expresso o que há de melhor em mim.			

PARTE IV: INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Para finalizar, gostaríamos de pedir-lhe algumas informações para caracterizar a amostra. **Seu anonimato está garantido.**

1. **Idade:** _____ anos

2. **Sexo**

☐ Masculino

☐ Feminino

3. **Escolaridade (curso completo):**

☐ Ensino Fundamental

☐ Ensino Médio

☐ Ensino Superior

☐ Mestrado

☐ Doutorado

4. **Há quanto tempo é colaborador desta empresa?**

☐ Menos de 1 ano

☐ Entre 1 e 5 anos

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Muito obrigado pela colaboração!
Sua participação foi fundamental para o sucesso deste trabalho!